



TRANSPORTES
URBANOS
DE
COIMBRA

Bruno Pedro Ventura Rodrigues

Plano de Marketing

Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra

Mestrado em Gestão
Faculdade de Economia

Setembro 2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



Relatório de Estágio Curricular

Mestrado em Gestão

Plano de Marketing

Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra

Orientador da FEUC: Prof. Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho
Orientador na Entidade de Acolhimento: Dr. Paulo Jorge Vieira de Melo Pinto Lopes, Chefe de
Divisão da Divisão de Serviços Comerciais

Bruno Pedro Ventura Rodrigues
Nº 2006024776

Agradecimentos

À Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e seus Professores, pela formação e incentivo à aprendizagem.

Ao meu orientador Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho, pelo interesse, sugestões, críticas e encorajamento constante que contribuíram para o enriquecimento deste relatório.

Aos Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra pela oportunidade de estágio concedida, em especial ao Doutor Paulo Jorge Vieira de Melo Pinto Lopes e à Doutora Bárbara Veiga da Divisão de Serviços Comerciais, pela simpatia com que me integraram, disponibilidade e constante ajuda e aconselhamento.

Aos meus pais por me terem apoiado e motivado a cada momento.

À namorada e amigos pelos magníficos momentos vividos e memórias partilhadas.

A todos, o meu muito obrigado!

Resumo

No âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, a elaboração deste relatório visa responder a uma exigência curricular para a obtenção do grau de Mestrado do curso de Gestão da referida faculdade, e tem por objetivo retratar as tarefas desenvolvidas e a aprendizagem ocorrida durante o período do estágio curricular realizado nos Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra (S.M.T.U.C.).

Com mais de um século de história, os S.M.T.U.C. são parte da identidade de Coimbra. Desempenham um importante papel económico, ambiental e social em Coimbra. Em termos económicos, são um pilar fundamental da mobilidade dos munícipes, condição essencial para que a cidade tenha empresas e serviços mais competitivos. Ambientalmente são notórias as vantagens que o transporte público tem sobre o transporte individual., com os S.M.T.U.C. a fazerem um contínuo esforço no sentido de melhorar ambientalmente a sua operação, nomeadamente ao nível dos seus veículos. Por fim, socialmente é sabido que grande parte dos passageiros transportados são munícipes com menor disponibilidade financeira, pelo que, os Serviços tenham naturais preocupações sociais, primando pela fixação de tarifas acessíveis.

Com o intuito de aumentar a notoriedade e reconhecimento dos S.M.T.U.C, propus-me a elaboração de um plano de marketing para os Serviços. Assim, numa primeira fase faço uma breve revisão literária acerca do conceito de marketing, das etapas do seu ciclo, e do seu planeamento (vantagens, desvantagens e a sua estrutura), seguindo-se-lhe a elaboração das etapas de desenvolvimento de um plano de marketing para os S.M.T.U.C. Por fim, são propostas algumas medidas para a melhoria do serviço prestado pelos Serviços aos seus utentes.

Abstract

As part of the Master in Management at the Faculty of Economics of the University of Coimbra, this report aims to answer a curricular requirement for the degree of Master and aims to portray the tasks undertaken and the learning developed during the period of internship developed in Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra (S.M.T.U.C.).

With over a century, S.M.T.U.C. are part of the identity and history of Coimbra. They play an important role in economic, environmental and social aspects in the city. In economic terms, they are an essential pillar of the mobility of citizens, essential for the city to have more competitive businesses and services. Environmentally, are notorious the advantages that public transport has on the individual transport. With S.M.T.U.C. to make a continuous effort to improve its environmentally operation, particularly in terms of its vehicles. Finally, socially, it's known that significant part of passengers are residents with lower financial ability, so the Services have natural social concerns, striving for setting reasonable prices.

In order to increase the notoriety and recognition of S.M.T.U.C., I proposed to draw up a Marketing Plan for Services. Initially, in a first stage of this report, I do a brief literature review about marketing concept, the stages of its cycle, and its planning (advantages, disadvantages, and its structure), followed by his elaboration of the stages of developing a marketing plan for S.M.T.U.C.. Finally, some measures are proposed to improve the service provided by Services to its users.

Índice

AGRADECIMENTOS.....	3
RESUMO	4
ABSTRACT	4
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	8
INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO I. - MARKETING E PLANEAMENTO DE MARKETING	11
1.1 MARKETING	11
1.2 MARKETING DE SERVIÇOS	12
1.3 PLANO DE MARKETING	14
1.3.1 Importância, vantagens e desvantagens do planeamento de marketing.....	15
1.3.2 Estrutura do Plano de Marketing.....	17
CAPÍTULO II. – ESTAGIAR NOS SERVIÇOS MUNICIPALIZADOS DE TRANSPORTES URBANOS DE COIMBRA.....	19
2.1 APRESENTAÇÃO DOS S.M.T.U.C.	19
2.2 TAREFAS DESENVOLVIDAS	21
CAPÍTULO III. - ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	24
3.1 AMBIENTE ECONÓMICO	24
3.2 AMBIENTE POLITICO-LEGAL	26
3.3 AMBIENTE SOCIODEMOGRÁFICO	27
3.4 AMBIENTE TECNOLÓGICO	29
CAPÍTULO IV. – ANÁLISE DO MICROAMBIENTE.....	30
4.1 ANÁLISE DO SECTOR DOS TRANSPORTES	30
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA EM ESTUDO	32
4.3 CONCORRENTES	33
4.4.1 Transporte Individual.....	34
4.4.2 Táxis.....	35
4.4 OUTROS PRESTADORES NACIONAIS E INTERNACIONAIS	36
CARRIS	36
STCP.....	37
London Buses – Transport for London.....	38
4.5 MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER	39
CAPÍTULO V. – ANÁLISE INTERNA – S.M.T.U.C.....	40
5.1 SERVIÇOS PRESTADOS	40
5.2 Os S.M.T.U.C. EM 2011 - INDICADORES DA ATIVIDADE	42
5.3 DADOS PREVISIONAIS DA ATIVIDADE - 2012	47
5.4 RECURSOS ECONÓMICOS E FINANCEIROS	48
5.5 ANÁLISE DE UTENTES	49

5.5.1 Perfil do Utente	50
5.6 FORNECEDORES	52
5.7 COMPARAÇÃO DE SERVIÇOS	53
5.8 POSTOS DE VENDA	54
5.9 POLÍTICA DE PREÇOS	56
5.10 COMUNICAÇÃO	57
5.11 AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO	57
5.11.1 Informação disponível.....	58
5.11.2 Qualidade do serviço	59
5.11.3 Contribuição para a sociedade	61
5.11.4 Imagem da empresa.....	62
5.11.5 Comunicação com os serviços administrativos.....	63
5.11.6 Satisfação com o serviço	64
CAPÍTULO VI. - ANÁLISE SWOT	65
CAPÍTULO VII. – OBJETIVOS	66
CAPÍTULO VIII. – ESTRATÉGIA DE MARKETING	67
8.1 – SEGMENTO-ALVO	67
8.2 - POSICIONAMENTO	67
8.3 - MARKETING-MIX	67
8.3.1. Produto/Serviço	67
8.3.2. Preço.....	68
8.3.3. Distribuição.....	68
8.3.4. Comunicação.....	68
8.4. PLANO DE AÇÃO	70
8.4.1 Ações desenvolvidas.....	70
• Produto/Serviço.....	70
- Novo Sistema de Bilhética.....	70
- Centro de Formação de Condutores e Simuladores de Viaturas pesadas de passageiros	70
• Preço.....	71
- Novos títulos de transporte.....	71
• Comunicação	71
- Centro de Infomobilidade e “Marketing” de mobilidade	71
- Ações de Gestão da Mobilidade	71
- Ferramentas de Infomobilidade para a Gestão dos Dados de Tráfego e Transportes Públicos.....	72
8.4.2 Propostas:.....	72
• Produto/Serviço.....	72
- Serviço Shuttle.....	72
- Serviço Wi Fi - Net Bus	72
- Linha “Fórum Coimbra”	72
- Linha Noturna	72
- Novos canais de venda.....	73
• Preço.....	73
- Passe Anual	73
- Passe 30 dias	73
• Comunicação	73
- Centro de Infomobilidade-II	73
- Comunicação a nível de e-Marketing.....	74
- Renovação do website.....	74
- Criação de canal no youtube	74

- <i>Workshops junto de escolas e faculdades</i>	74
- <i>Newsletters</i>	74
CAPÍTULO IX. – CONCLUSÃO	75
ANEXOS.....	77
ANEXO I. - POLÍTICA DE PREÇOS	78
ANEXO II. - INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO A CLIENTES	80
<i>Inquérito</i>	80
<i>Tratamento de Dados</i>	82
ANEXO III. - TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES	83
ANEXO IV. – PLANO DE AÇÃO	85
BIBLIOGRAFIA.....	86

Índice de Ilustrações

Tabela I - Ciclo de Marketing	12
Tabela II - Especificidades de Serviços (Kotler)	13
Tabela III - Questões-chave do planeamento estratégico de marketing	14
Tabela IV - Aumento da taxa de desemprego (1º Trim. 2001 - 1º Trim. 2011)	25
Tabela V - Diminuição da população empregada (1º Trim. 2001 - 1º Trim. 2011)	25
Tabela VI - Taxa de desemprego por região do país	26
Tabela VII - Venda de veículos automóveis ligeiros em Portugal (1981 - 2006).....	34
Tabela VIII - Serviços da CARRIS	37
Tabela IX - Serviços S.T.C.P.	37
Tabela X - Outros Prestadores Internacionais: London Buses	38
Tabela XI - Modelo das 5 Forças de Porter	39
Tabela XII - Serviços Prestados - S.M.T.U.C.	41
Tabela XIII - Oferta: Nº de Linhas e lugares Km.....	42
Tabela XIV - Procura (2009 - 2011).....	42
Tabela XV - Sinistralidade e Responsabilidade.....	43
Tabela XVI - Receita bruta e média.....	44
Tabela XVII - Estrutura Etária	45
Tabela XVIII – Reclamações (2011).....	46
Tabela XIX - Previsão da Procura (2012).....	47
Tabela XX - Previsão de receita bruta por tipo de título.....	48
Tabela XXI - Evolução do Número de Passageiros Transportados (2009 - 2011).....	49
Tabela XXII - Fornecedores dos S.M.T.U.C.	52
Tabela XXIII - Comparação de Serviços (S.M.T.U.C., CARRIS e S.T.C.P)	54
Tabela XXIV - Postos de Venda: Lojas S.M.T.U.C.....	54
Tabela XXV - Postos de Venda: Concessões	55
Tabela XXVI - Análise SWOT.....	65
Tabela XXVII - Objetivos	66
Gráfico I - Evolução PIB e Procura Interna.....	24
Gráfico II - Taxa de desemprego por local de residência (2001).....	24
Gráfico III - Evolução da população residente em Portugal	27
Gráfico IV - Variação da população residente por região de Portugal	27
Gráfico V - Estrutura da população residente em Portugal, por faixas etárias (1981 - 2011)	29
Gráfico VI - Evolução do PIB, do transporte de passageiros e de mercadorias na UE-25 (1995=100)	30
Gráfico VII - Repartição modal das viagens por classes de dimensão do efetivo populacional concelhio (2001)	33
Gráfico VIII - Taxa de motorização - Veículos ligeiros de passageiros em circulação por 1000 habitantes	34
Gráfico IX - Vendas de veículos ligeiros de passageiros (2011 - 2012).....	35
Gráfico X - Oferta: Lugares Km	42
Gráfico XI - Oferta: Nº de Linhas	42

Gráfico XII - Passageiros Transportados.....	43
Gráfico XIII - Responsabilidade (2010 - 2011)	43
Gráfico XIV - Sinistralidade (2010 - 2011)	43
Gráfico XV - Taxa de Ocupação	43
Gráfico XVI - Estrutura de Títulos (2011)	44
Gráfico XVII - Evolução da Estrutura de Títulos (2009 - 2011)	44
Gráfico XVIII - Receita bruta por tipo de título	44
Gráfico XIX - Receita média por passageiro por tipo de título.....	44
Gráfico XX - Estrutura Etária	45
Gráfico XXI - Reclamações (2011)	46
Gráfico XXII - Vias de Reclamação (2010 - 2011).....	46
Gráfico XXIII - Tipologias de Reclamações	46
Gráfico XXIV - Previsão da Procura (2012).....	47
Gráfico XXV - Previsão de receita bruta por tipo de título.....	48
Gráfico XXVI - Evolução do Número de Passageiros Transportados (2009 - 2011).....	49
Gráfico XXVII - Perfil do Utente - Critério: Sexo	50
Gráfico XXVIII - Perfil do Utente - Critério: Idade	50
Gráfico XXIX - Perfil do Utente - Critério: Frequência de utilização do serviço	51
Gráfico XXX - Perfil do Utente - Critério: Motivo de Utilização	51
Gráfico XXXI - Perfil do Utente - Critério: Título de Transporte.....	51
Gráfico XXXII - Preço por litro de combustível (2001 - 2011).....	52
Gráfico XXXIII - Consumo Combustível - Litros (2001 - 2011).....	52
Gráfico XXXIV - Importância da Informação Disponível.....	58
Gráfico XXXV - Satisfação com a Informação Disponível	58
Gráfico XXXVI - Importância da Qualidade do Serviço	59
Gráfico XXXVII - Satisfação com a Qualidade do Serviço	60
Gráfico XXXVIII - Importância da Contribuição para a Sociedade	61
Gráfico XXXIX - Satisfação com a Contribuição para a Sociedade	61
Gráfico XL - Importância da Imagem da Empresa	62
Gráfico XLI - Satisfação com a Imagem da Empresa.....	62
Gráfico XLII - Importância da Comunicação com os Serviços Administrativos	63
Gráfico XLIII - Satisfação com a Comunicação com os Serviços Administrativos	63
Gráfico XLIV - Motivo para maior utilização	64
Gráfico XLV - Satisfação das necessidades do utente.....	64
Gráfico XLVI - Satisfação Global	64
Figura I - Organograma dos S.M.T.U.C.....	20
Figura II – Taxas de variação da população residente por município de Portugal (1991 - 2011)	28
Figura III - Densidade populacional por município de Portugal (2001 e 2011).....	28
Figura IV - Concessões Nacionais de Serviço de Transportes Públicos.....	31

Introdução

Concluída a componente académica do Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, chega o momento de escolha entre a via científica, culminada na elaboração da Tese de Mestrado, ou a via profissional, com a oportunidade de estabelecer um primeiro contacto com a realidade empresarial através da realização do Estágio Curricular, para posterior elaboração de Relatório de Estágio. A minha escolha recaiu por este segundo percurso, pois considero útil e uma excelente oportunidade para quem, como eu, nunca teve contacto com o mundo empresarial, familiarizar-se e dar os primeiros passos neste mundo.

Assim, surge a oportunidade de estagiar nos Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra, pois tratava-se de uma das minhas preferências para a realização do referido estágio. Após contacto entre Faculdade e Serviços, iniciei o estágio no princípio do mês de Março, tendo sido colocado/incorporado na Divisão de Serviços Comerciais, sob orientação do Dr.º Paulo Melo. Esta divisão era relativamente recente, tendo a seu cargo os Serviços de Relações Públicas (SRP) e o Serviço de Venda de Títulos (SVT).

Tendo como objetivo final de estágio, a elaboração de um Plano de Marketing dos Serviços, durante os 5 meses de duração do estágio, desenvolvi um conjunto de atividades, que contribuíram para a elaboração do referido Plano, entre as quais:

- Análise do Sector de Transporte Público de Passageiros;
- Tratamento dos resultados obtidos no Inquérito de Satisfação de Clientes de 2011, a fim de estabelecer o perfil do utente-tipo dos Serviços;
- Análise da atividade dos Serviços em 2011;

Para além destas atividades, desenvolvi uma série de tarefas ao longo do período de estágio, tais como:

- Apoio na planificação da venda de títulos de transporte para o concerto da cantora Madonna em Coimbra;
- Colaboração no âmbito do Dia Mundial da Criança, organizado pela Aldeia das Oficinas;
- Colaboração na comunicação dos Serviços na sua página na rede social *Facebook*;
- Colaboração no desenvolvimento das duas últimas edições da revista dos Serviços;

O desenvolvimento e participação nestas tarefas, permitiram-me conhecer melhor os Serviços, contribuir para a sistematização das suas práticas de gestão e, deste modo, propor algumas medidas tendo em vista a melhoria do serviço prestado.

Numa primeira fase, este relatório contém uma breve revisão literária acerca do marketing e do seu planeamento (vantagens, desvantagens e a sua estrutura). Posteriormente faz-se uma análise do sector dos transportes e dos Serviços, concretizando-se algumas etapas do plano de marketing, para por fim propor algumas medidas e estabelecer conclusões.

Capítulo I. - Marketing e Planeamento de Marketing

1.1 Marketing

Recorrentemente ouve-se falar em marketing, conceito genérico muito em voga e vastas vezes relacionado e conotado com publicidade e outras ferramentas que têm como objetivo primordial aumentar as vendas de um determinado produto e/ou serviço, bem como dinamizar os canais de distribuição.

Numa primeira abordagem, pode definir-se marketing como o conjunto de meios ao dispor da empresa, de modo a vender os seus produtos com rentabilidade (2004). No entanto, pode afirmar-se que esta definição é de certo modo limitada.

Silverman (1995), citando Buttler (1911) no seu artigo, define marketing como “tudo o que o promotor de um produto tem que fazer antes da utilização efetiva tanto dos vendedores como da propaganda”, dando a perceber a importância do planeamento nas vendas.

No século XX, verificou-se uma mudança de paradigma das vendas e consequentemente do marketing. No início do século, o marketing era considerado uma atividade secundária, de menor importância, com o predomínio da orientação da empresa para a produção. Muitas empresas em vez de terem como foco principal a produção do mesmo produto, baixando somente os seus custos de produção, começaram a preocupar-se em criar produtos que satisfizessem as necessidades específicas dos seus clientes.

A venda tornou-se uma preocupação essencial para a maioria das empresas, tornando-se o cliente o alvo principal a quem lhes propunha uma quantidade cada vez maior de bens e serviços. A empresa deixava assim de ser o centro do universo económico, para passarem a ser os próprios consumidores, o mercado. O marketing torna-se então numa função determinante na empresa, condicionando a sua sobrevivência, a sua prosperidade e o seu crescimento. Esta evolução da função de marketing manifesta-se, simultaneamente, pelo espaço que lhe é dado nas estruturas organizacionais e pelos orçamentos que lhe são consagrados.

Na segunda metade do século XX, nas empresas o marketing ocupava um lugar simples nos seus organigramas, o de um serviço comercial composto por alguns vendedores, muitas vezes sob alçada do diretor de produção ou do diretor administrativo. As necessidades de levar os produtos aos consumidores fazem com que grande parte das empresas dê particular atenção à função vendas.

Segundo Kotler (2000), marketing é uma forma de pensar e abordar o mercado e o cliente, diferenciando a empresa da concorrência. Do mesmo modo, Proença (2008) define Marketing como um conjunto de atividades cujo objetivo consiste no desenho, na implementação e no controlo de programas com vista à satisfação das necessidades dos clientes. Neste sentido, todos os produtos ou serviços, proporcionam ao cliente um conjunto de benefícios, segundo Hoffman e Bateson (2006). A satisfação das necessidades é, de facto, salientada pela grande maioria dos autores sobre a matéria.

As relações das empresas com os seus mercados têm vindo a evoluir ao longo do tempo e é possível sistematizá-la em 5 etapas distintas, vulgarmente designado de Ciclo de Marketing (2004). As 5 etapas são:

Estágio Artesanal (séc. XIX – início séc. XX): marketing interativo, individualizado e relacional. Os produtos eram adequados a cada segmento e a comunicação era pessoal. Tratava-se sobretudo de um marketing intuitivo, só possível em mercados de reduzidas dimensões;

Estágio Industrial: até meados dos anos 30, o marketing era orientado para o produto, resumindo-se à gestão das vendas e à promoção. Com o desenvolvimento dos meios de transporte, transformando-se o espaço económico, foi permitido o aparecimento e desenvolvimento de novos mercados de massa. A economia industrial era uma economia essencialmente vocacionada para criar mercados, os preços tinham que ser os mais baixos possíveis, não para lutar contra os concorrentes, mas para permitir a abertura dos mercados. O marketing limitava-se a operações de logística e à venda;

<p>Estágio do Consumidor (anos 40 – 50): passagem de uma ótica de produção para uma ótica de mercado. Gradualmente, as empresas reconheciam que o mercado era o seu ativo mais valioso, até porque a concorrência foi evoluindo, tornando as empresas cada vez mais dependentes das escolhas dos consumidores. O marketing não podia continuar a ser visto como um conjunto de meios para escoar os produtos ao melhor preço, mas como a forma de orientação, a partir do mercado, para a política de produtos, preços, comunicação e distribuição, surgindo então o conceito de Marketing-Mix;</p>
<p>Estágio do Valor (anos 70 - 80): o marketing assume uma importância crescente, sobretudo ao nível da diferenciação das empresas. Aposta na construção de marcas atraentes e em territórios díspares dos da concorrência. Para as desenvolver, as empresas apostam em posicionamentos bem definidos de acordo com a sua história, o seu território, os seus valores fundamentais e objetivos pretendidos. Evolução para um marketing relacional, no que interessa conhecer as necessidades e o consumo de cada cliente durante um determinado período, dando resposta à preocupação crescente das empresas em fidelizar cada vez melhor os seus clientes;</p>
<p>Estágio Relacional: desde os anos 90, que estamos perante a era do marketing relacional, das TI, do Web marketing e do e-commerce, fruto do desenvolvimento das novas tecnologias, em particular da Web, que permite uma evolução radical do marketing, conferindo-lhe as virtudes de personalização, interatividade e da relação, como na época do marketing artesanal, mas abrindo-lhe novas perspectivas nomeadamente pela globalização. Perspetiva-se que no futuro a relação com os clientes será ainda mais próxima.</p>

Tabela I - Ciclo de Marketing

Adaptado de: (Dennis, Lendrevie, Lévy, Dionísion, & Rodrigues, 2004)

1.2 Marketing de Serviços

Conforme refere Kotler (1986), serviço é “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada”.

Segundo Zeithaml e Bitner (2002), serviços são atos, processos ou desempenhos, que tenham natureza essencialmente intangível, não palpável. Serviços enquanto atividade económica inclui todas as atividades cujo output não é um produto físico ou uma construção, é normalmente consumido no momento em que é produzido, fornece valor acrescentado, quer seja como conveniência, conforto, divertimento, entre outros, que é essencialmente intangível para o seu primeiro comprador.

Grönoros (2000) considera que um serviço é um processo que consiste numa série de atividades mais ou menos intangíveis, que normalmente ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou serviços, ou bens físicos e/ou sistemas de prestador de serviços e que são fornecidos como soluções para problemas do cliente.

Lovelock e Wirtz (2000) abordam o papel dos empregados de contacto e a sua importância, considerando fundamental a sua existência para os clientes de serviços e, por conseguinte, para o posicionamento da própria empresa. São de facto fundamentais para as empresas prestadoras de serviços, pois a sua própria satisfação, a dos clientes e o lucro obtido, estão diretamente relacionados. O comportamento dos empregados determina as 5 dimensões da qualidade, são eles que representam a empresa para o cliente, ou seja, são eles o rosto da empresa para o empregado, são os marketeers da empresa, são o serviço para o cliente. Através dos empregados de contacto, a empresa pode ficar a conhecer as expectativas dos clientes, ter bons padrões de serviço e, no entanto, prestar mesmo assim um serviço deficitário ou de qualidade inconsistente. Referem ainda, que o pessoal de serviço é tão importante para os clientes e para o posicionamento competitivo da empresa porque consiste na parte essencial do produto. De facto, quando um cliente adquire um serviço, na realidade ele está a comprar uma experiência. Este relacionamento torna-se mais próximo quando existe uma intervenção face-a-face ou por telefone entre clientes e o prestador de serviço.

Com efeito, o período de contacto entre a organização e o cliente é essencial para a definição do seu nível de satisfação. Para Carvalho (2008), quando se trata da prestação de serviços, o período de contacto entre o cliente e a empresa deve ser cuidadosamente monitorizado, tomando em consideração todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente.

Atualmente, a maioria das organizações promovem a qualidade do serviço. Segundo Carvalho (2008), a crescente competitividade entre as organizações, num contexto de rápidas mudanças e a crescente incerteza, num mercado saturado de consumidores cada vez mais exigentes e mais conscientes das suas possibilidades de escolha, as organizações de serviços necessitam de se tornar mais eficientes, para competirem e distinguirem-se no seu mercado. Neste sentido, as empresas que não adotarem uma lógica de competitividade em serviços entrarão em dificuldades. Porém, as empresas que pretendem distinguir-se no seu mercado pela qualidade de serviços têm que avaliar os serviços prestados e, conseqüentemente, o nível de satisfação do cliente, tornando-se então evidente a importância da questão da avaliação dos serviços.

Para Kotler (1986), em serviços a satisfação do cliente pode ser definida como a diferença entre as expectativas do cliente em relação a um serviço, comparadas ao serviço que o cliente na realidade recebeu. As empresas devem direcionar os seus esforços para satisfazer o cliente através da obtenção de uma vantagem competitiva ou diferencial, sobre os seus concorrentes. Neste sentido, a satisfação do cliente é de extrema importância para o sucesso de qualquer organização.

Marketing de serviços pode ser então considerado como o marketing diretamente ligado a serviços prestados ao cliente, que não resultem na posse de um produto. Pode-se dar o exemplo da prestação de serviços consultoria, assistência técnica de determinado produto, serviços bancários, entre outros.

Para Kotler (1986), serviços têm determinadas especificidades, das quais são indissociáveis, que distinguem nitidamente um serviço de um produto tangível:

<p>Intangibilidade: os serviços são intangíveis, não são palpáveis, vistos, provados, sentidos ou ouvidos antes de serem comprados, o que leva os consumidores a procurarem sinais de qualidade do serviço para reduzir essa incerteza, com base na localização, nos funcionários, equipamentos, material de comunicação, símbolo e preço percebidos, para além de ser difícil de os patentear comparativamente com os produtos tangíveis. São de difícil comunicação, avaliação e atribuição de preço;</p>
<p>Heterogeneidade: contrariamente aos produtos tangíveis, nos quais se considera a existência de uma <i>standardização</i>, nos serviços a sua qualidade e satisfação do cliente dependem de determinados fatores, em grande medida de quem os executa, ou seja, das ações dos empregados da empresa e do próprio lugar onde são executados, para além de lhes estar associado um certo grau de incerteza, pois não há certeza de que o serviço pretendido seja o planeado e comunicado;</p>
<p>Produção e consumo simultâneo: nos serviços, a sua produção e a utilização por parte dos clientes, ocorrem simultaneamente, ao contrário do que sucede com os produtos tangíveis que são fabricados, armazenados e distribuídos mais tarde;</p>
<p>Percibilidade: é difícil sincronizar a procura e a oferta do serviço. Os serviços não podem ser guardados, devolvidos ou revendidos;</p>

Tabela II - Especificidades de Serviços (Kotler)

Adaptado de: (Kotler, 1986)

1.3 Plano de Marketing

Um plano de marketing tornou-se numa peça fundamental para que uma empresa atinja o sucesso. É um documento com uma estrutura formal, que disciplina a empresa a colocar as suas ideias, factos e conclusões de uma forma lógica, que possa ser compreendida por outros, segundo Westwood (1999). Trata-se de um instrumento que parte dos objetivos da empresa e define estratégias para os alcançar.

Segundo Kotler, (1986) um plano de marketing deve conter determinados elementos fundamentais, tais como a missão, a definição da estratégia, os objetivos, bem como dados históricos e planos de ação. Westwood (1999) refere que o plano de marketing deve incluir as informações fundamentais a serem transmitidas, devendo ser claro e conciso, excluindo todos os detalhes considerados excessivos ou irrelevantes. Cohen (2005) defende que antes da elaboração do plano de marketing, deve-se fazer um esboço do mesmo, garantindo-se desta maneira que nenhuma informação relevante é deixada de fora e que toda a informação apresentada segue uma informação lógica.

Para Lambin (2000), o plano de marketing tem por objetivo exprimir de um modo claro e sistemático, as opções escolhidas pela empresa de forma a assegurar o seu desenvolvimento a médio e longo prazo. McDonald *et al.* (2011) referem que o planeamento de marketing é uma sequência lógica e um conjunto de atividades conducentes à definição de objetivos de marketing e da formulação de planos com o intuito de os atingir.

Lambin (2000) refere ainda que o planeamento estratégico de marketing deve ser apoiado em seis questões-chave:

Qual o mercado de referência e qual a missão estratégica da empresa no mercado?
Nesse mercado de referência, qual a diversidade nos produtos-mercado e quais os posicionamentos suscetíveis de serem adotados?
Quais os atrativos intrínsecos dos produtos-mercado e quais são as oportunidades e ameaças do seu ambiente?
Para cada produto-mercado, quais os trunfos da empresa, as suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem concorrencial detida?
Qual a estratégia de cobertura e de desenvolvimento a adotar e qual o nível de ambição estratégica definida para os produtos-mercado que fazem parte da gama da empresa?
Como traduzir os objetivos estratégicos definidos ao nível de cada um dos meios de marketing operacional: produtos, distribuição, preço e comunicação?

Tabela III - Questões-chave do planeamento estratégico de marketing
 Adaptado de: (Lambin, 2000)

Para a sua conceção o plano de marketing requer recursos humanos e logísticos, pelo que as empresas devem ponderar a sua importância antes de o executarem, podendo algumas empresas evitar o planeamento de marketing devido ao tempo e ao esforço necessário para o elaborar.

Antes da elaboração do plano de marketing, Kerin (2008) defende que é aconselhável a conceção duma análise situacional. Segundo o autor, a essência da análise situacional é avaliar onde a empresa ou o produto tem estado recentemente, onde está presentemente ou para onde tenciona direcionar-se, considerando-se os planos da empresa, os fatores externos e tendências que a afetam. Antes de a empresa determinar os seus objetivos de marketing e as suas estratégias, deve entender claramente o seu posicionamento atual e dos seus produtos/serviços no mercado, como considera Westwood (1999). Desta forma, a análise situacional deverá anteceder a elaboração do plano de marketing.

De facto, a análise de mercado onde a empresa se encontra presente consiste num dos primeiros procedimentos para iniciar o estabelecimento da estratégia de marketing, ou seja, a análise situacional é a chave para a preparação de qualquer plano de marketing, devendo a empresa analisar essa informação e apresentá-la de forma que possa posteriormente ser utilizada no plano.

Este diagnóstico tem como principal objetivo identificar o pano de fundo para determinar as ações e estratégias a implementar, sendo a análise SWOT a ferramenta mais utilizada e elogiada por vários autores pela sua simplicidade e praticabilidade, centrando a sua atenção nas questões-chave que afetam o desenvolvimento e crescimento da empresa. Neste sentido, a análise SWOT efetua-se a um nível interno e externo da instituição. A análise interna enumera os recursos que a empresa dispõe e, conseqüentemente, alude às dificuldades ou fraquezas que demarcam a sua evolução, ou seja, ao nível interno a análise é efetuada através dos pontos fortes e fracos. Por outro lado, a análise externa descreve os fatores extrínsecos de maior importância e, conseqüentemente, as oportunidades e ameaças com que a organização se depara no seu mercado. Globalmente, a organização deve explorar os seus pontos fortes, reduzir os seus pontos fracos, detetar e aproveitar as oportunidades e defender-se das ameaças, sendo por isso importante que a análise seja precisa, flexível e capaz de verificar os recursos internos e avaliar o contexto de negócio da empresa.

1.3.1 Importância, vantagens e desvantagens do planeamento de marketing

Em determinadas situações, as virtudes do planeamento de marketing são tão evidentes, que ninguém contesta a sua utilidade. No entanto, importa perceber o porquê de tal importância do planeamento de marketing. Facilmente se percebe uma das vantagens do planeamento de marketing, ou seja, função de guia. Um planeamento real e corretamente realizado, permite à empresa ter um guia a vários níveis, desde o horizonte temporal, à quantificação de objetivos, entre outros.

Lambin (2000) atribui uma importância plurifuncional ao planeamento estratégico de marketing, ou seja, ainda que seja adverso a planificações, existem domínios aos quais não se pode evitar planificar, como são os casos de Investigação & Desenvolvimento, produção, financeira e recursos humanos. Desde logo e atendendo à opinião do autor, ficam implícitas vantagens da planificação estratégica de marketing. A empresa, por exemplo, tem que planificar a sua produção em função do número de encomendas que tem, atendendo a dados como a sazonalidade da procura; a tesouraria precisa de realizar o seu orçamento para poder cumprir todos os compromissos; a planificação ao nível de Investigação & Desenvolvimento permite à empresa otimizar o seu funcionamento, podendo ainda direcionar-se para outros produtos e/ou segmentos. Além destas vantagens, Lambin (2000) refere ainda as seguintes:

- A descrição do sistema de valores da empresa;
- Explicação da situação de partida e das evoluções realizadas no ambiente;
- Facilitação do seguimento das ações tomadas, permitindo ainda uma interpretação imparcial dos desvios entre objetivos e desempenhos, corrigindo-os caso seja necessário;
- Permite uma gestão mais rigorosa, com base em dados, normas e orçamentos, evitando assim o imprevisto;

McDonald *et al* (2011) afirmam que as constantes pesquisas, mostram que a planificação estratégica de marketing tem contribuído de forma efetiva para os sucessos comerciais das empresas. Para estes autores, as principais vantagens são:

- Permite a identificação de oportunidades emergentes e de potenciais ameaças;
- Preparação para a necessidade de realizar mudanças;
- Melhoramento da comunicação entre os diversos gestores da organização;
- Redução de conflitos entre os colaboradores e respetivos departamentos;

- Envolvimento de todos no processo de planificação;
- Melhor alocação de recursos;
- Foco de todos os membros da organização, na concretização dos objetivos estabelecidos;

Segundo Kotler (1986), existem determinados benefícios consequentes do planeamento de marketing, tais como:

- Encoraja o hábito de pensar com antecedência;
- Leva a uma melhor coordenação dos esforços da empresa;
- Faz com que a empresa torne os seus objetivos e políticas nítidas;
- Faz com que a empresa esteja melhor preparada para os acontecimentos imprevistos;

Todos estes aspetos enaltecem as vantagens do planeamento de marketing a nível interno, mas importa salientar os benefícios externos como, por exemplo, através do plano de marketing convencer investidores a disponibilizar fundos para a empresa, entre outros.

Pelo contrário, isto é, da inexistência de um planeamento de marketing, segundo McDonald (2011) advêm alguns problemas, tais como:

- Potencial perda de lucros;
- Objetivos irreais;
- Falta de informação de mercado;
- Desperdício de valores promocionais;
- Vulnerabilidade à mudança ambiental;
- Perda de controlo do negócio;

Apesar das vantagens anteriormente referidas, existem algumas objeções e críticas a serem apontadas ao planeamento de marketing. Segundo Lambin, existem três grandes contestações ao planeamento:

- Falta de informação precisa;
- Futilidade da previsão;
- Rigidez do plano;

Para este autor, é necessário o analista de mercado dispor de todas as informações acerca da indústria, das tendências de mercado, intenções dos concorrentes, quotas de mercado, inovações tecnológicas, entre outras informações. No entanto, na maioria das situações torna-se difícil a obtenção com precisão deste tipo de informações.

Para além disto, Lambin questiona o porquê de se insistir neste tipo de planeamento, sabendo que geralmente os factos contrariam as previsões, alertando para o facto de a previsão não ser uma “adivinhação”, mas sim a criação de cenários que se verificam em determinadas condições, devendo as empresas ter consciência disso mesmo.

Relativamente à objeção sobre a rigidez do plano, Lambin afirma que ao pôr-se em prática um plano, existe o risco de provocar uma atitude burocrática oposta à flexibilidade que é desejada. Segundo o autor, das três objeções, esta é a mais séria, pelo facto de pôr em causa a conceção contributária e formal do plano, que é o próprio princípio da planificação.

1.3.2 Estrutura do Plano de Marketing

O plano de marketing pode assumir diversas estruturas, sempre tendo em conta que deverá ser adaptado e orientado para as necessidades específicas de cada empresa e dos mercados nos quais esta atua.

Segundo Lambin, um plano de marketing deve iniciar-se com a definição clara e objetiva da missão estratégica. Esta definição é de extrema importância, pois a nível interno, transmite os objetivos a atingir aos colaboradores, promovendo uma cultura de empresa. No plano externo contribui para uma identidade da empresa, explicitando o papel económico e social que a empresa entende exercer na sociedade, bem como a forma como pretende ser vista e percecionado quer por clientes, quer por fornecedores, acionistas e público em geral.

Após a definição da missão estratégica, o passo seguinte na elaboração de um plano de marketing será a apresentação da empresa, com referência à história da empresa, às suas origens e às transformações operadas na empresa ao longo dos anos, permitindo mais facilmente compreender a atual situação da empresa, bem como do peso atribuído a outros objetivos.

Seguido da apresentação da empresa, dever-se-á definir o campo de atividades da empresa, devendo-se responder a três questões essenciais:

- Em que ou quais mercados a empresa está presente?
- Em que ou quais mercados deveria estar presente?
- Em que ou quais mercados não deveria estar presente?

Embora a definição das atividades da empresa seja uma tarefa difícil, é considerada bastante importante pelo autor. Igualmente relevante trata-se da definição de objetivos prioritários, que pretendem ser condições e diretrizes gerais constantes no plano de marketing. Estes objetivos podem assumir diferentes formas, embora geralmente prevaleçam os objetivos económico-financeiros.

Lambin considera ainda ser útil, explicitar a ambição estratégica da empresa, isto é, importa precisar com clareza a política da empresa que especifica a vocação da empresa no mercado de referência e o papel que pretende desempenhar.

Após uma fase inicial com um carácter meramente introdutório acerca do planeamento de marketing, o autor sugere que se elabore uma análise externa, procedida de uma análise interna.

A análise externa consiste no estudo das oportunidades e ameaças do mercado no qual a organização se encontra inserida, sendo de carácter externo à empresa. O autor considera serem necessárias nesta fase, fazer as seguintes análises:

- Análise das tendências do mercado;
- Análise do comportamento dos compradores;
- Análise da evolução da distribuição;
- Análise da concorrência;
- Análise do ambiente económico, social, político, tecnológico e ambiental;
- Análise do contexto internacional;

Após a realização da análise externa, é necessária a elaboração da análise interna, ou análise de competitividade, na qual se pretende analisar as forças e fraquezas da empresa, tendo por objetivo a identificação do tipo de vantagem concorrencial sobre a qual será baseada a estratégia de desenvolvimento da empresa. Nesta etapa devem ser contempladas as seguintes análises:

- Análise da situação da empresa;
- Análise dos concorrentes;

- Análise da penetração na distribuição;
- Análise da força e da qualidade da comunicação;
- Análise da política de preços;

Posteriormente deverão ser traçados os objetivos e o caminho estratégico a percorrer, sendo que nesta fase serão tidos em conta todos os tópicos nos quais assentam a análise interna e externa. Assim, os objetivos devem estar desagregados em duas categorias: objetivos extraeconómicos, que para além de refletirem as inspirações individuais dos quadros superiores, refletem também preocupações sociais, e objetivos de marketing que podem ser expressos de várias formas, isto é, quer seja em termos de vendas ou de volume de negócios, quer em termos de lucro, ou fazendo referência aos compradores, devendo estar definidos para cada segmento-alvo.

A escolha do caminho estratégico reflete o tipo de estratégia *standard* a ser seguida, ou pelo menos a ser tida como linha orientadora. Lambin subdivide estas estratégias *standard* em estratégia de defesa, de penetração, de desenvolvimento pelos mercados, de extensão de gama e de desenvolvimento internacional.

A estratégia da empresa deve orientar não só os esforços de marketing, mas também os dos restantes departamentos da organização, e deverá conter os seguintes elementos:

- Identificação dos segmentos-alvo;
- O posicionamento adotado relativamente ao concorrente prioritário;
- A gama de produtos, aquisições, extensões, etc;
- Os circuitos de distribuição;
- Preços e condições de venda;
- Equipa de vendas, objetivos e organização;
- Publicidade e promoção;
- Serviço pós-venda, garantias e outros serviços;
- Estudos de mercado;

Depois de delineada uma estratégia, devem ser descritos pormenorizadamente os meios necessários para a execução de cada um dos elementos constantes no programa de marketing.

Para McDonald et al., o processo de planeamento de marketing é em tudo idêntico ao descrito por Lambin, no entanto, define a essência da elaboração do plano em 9 fases:

- 1ª Fase) Definição da missão;
- 2ª Fase) Definição de objetivos corporativos;
- 3ª Fase) Auditoria de marketing;
- 4ª Fase) Elaboração da análise SWOT;
- 5ª Fase) Pressupostos;
- 6ª Fase) Objetivos e estratégias de marketing;
- 7ª Fase) Estimar resultados e criar planos e cenários alternativos;
- 8ª Fase) Orçamento;
- 9ª Fase) Planos operacionais específicos.

Capítulo II. – Estagiar nos Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra

2.1 Apresentação dos S.M.T.U.C.

Os Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra (S.M.T.U.C.) com sede na Avenida de Conímbriga, Santa Clara 3041 – 901 Coimbra, são uma estrutura municipal que tem como atividade principal assegurar o serviço público de transporte rodoviário de passageiros do município de Coimbra.

A empresa tem como *missão* “garantir uma oferta de transporte público adequada às necessidades das populações, desenvolvendo ações que privilegiem a opção do uso do transporte coletivo”. No que à sua *visão* diz respeito, os Serviços pretende “ser um prestador de serviços de transportes públicos urbanos com fortes preocupações de carácter eminentemente social, modernos, de confiança, seguros, responsáveis ambientalmente e assim contribuir para o desenvolvimento sustentável do Concelho”.

A principal atividade dos S.M.T.U.C. é o serviço público regular de transporte de passageiros, através da sua rede geral de transportes urbanos, existindo também alguns serviços complementares, tais como a Linha Azul, o Elevador do Mercado Municipal D. Pedro V, o Transporte de Pessoas com Mobilidade Reduzida, o Serviço “Fun(tastic)”, os Serviços Ocasionais e a Gestão do Estacionamento. Todos estes serviços encontram-se descritos pormenorizadamente no Capítulo V do presente relatório. Os Serviços operam num total de 87 linhas, com uma frota urbana de 142 viaturas, tendo-se registado no último ano uma procura na ordem dos 27,095 milhões de passageiros, cifrando-se a receita da prestação de serviço de transporte no valor bruto de 7,7 milhões de euros. Ao nível de colaboradores, os Serviços empregam à data 465 trabalhadores, essencialmente agentes de tráfego.

O organograma na página seguinte apresenta-nos a departamentalização existente nos S.M.T.U.C.

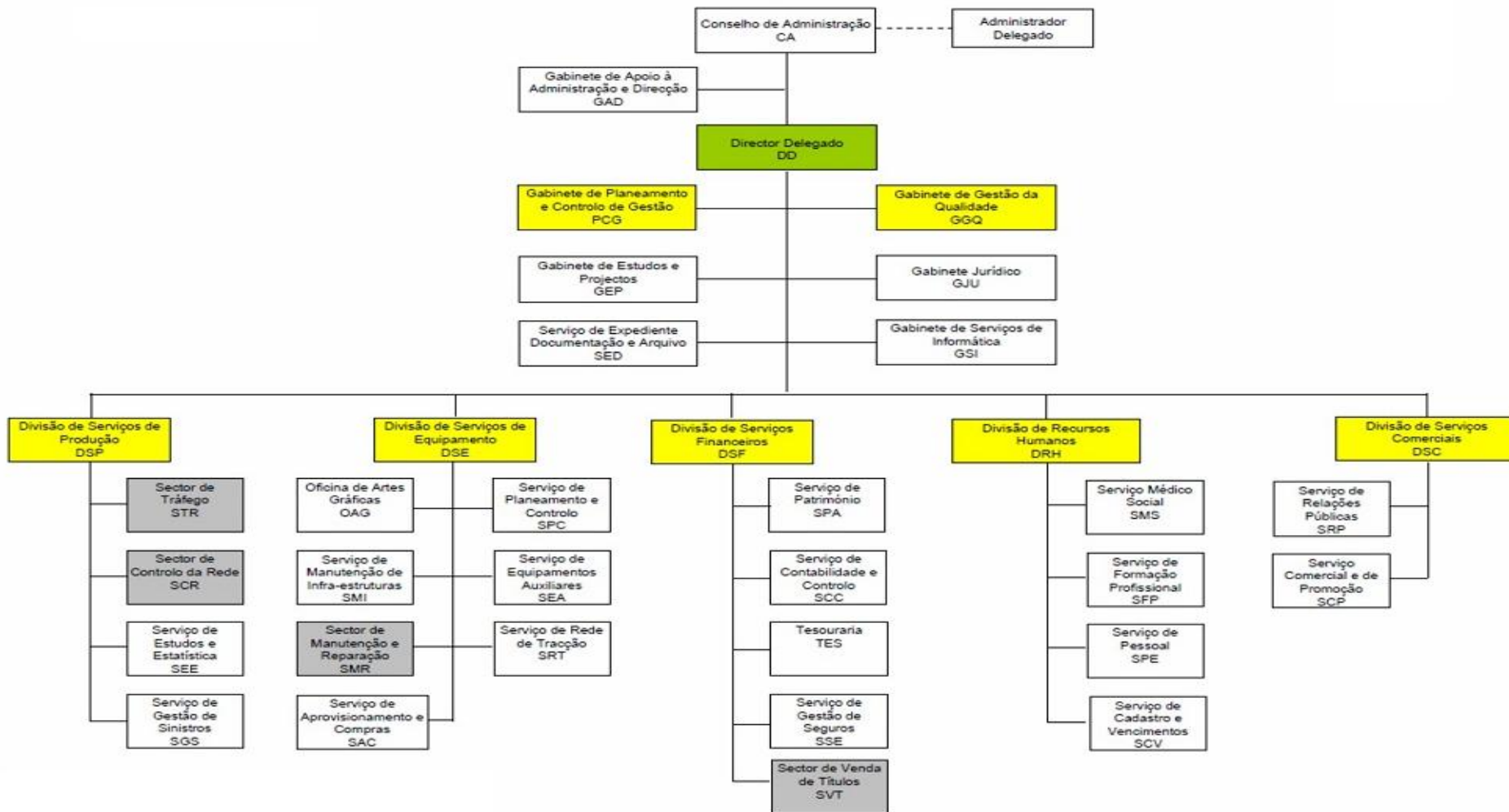


Figura I - Organograma dos S.M.T.U.C.
 Fonte: www.smtuc.pt

2.2 Tarefas Desenvolvidas

Tendo por objetivo final de estágio a elaboração de um plano de marketing para os S.M.T.U.C., e atendendo à minha integração na sua Divisão de Serviços Comerciais, os Serviços planearam detalhadamente as tarefas que me foram delegadas. Cronologicamente as principais tarefas, desenvolvidas ao longo das 20 semanas de estágio e dissecadas detalhadamente no presente relatório, foram:

Data	Objetivos a atingir	Tarefas
Março – Abril	Efetuar um diagnóstico da situação atual a três níveis: Mercado, Concorrência e S.M.T.U.C.	Análise do mercado no que respeita às suas características genéricas (dimensão, circuitos de distribuição, etc.) e aos seus segmentos, caracterizando-os com o maior grau de profundidade possível (perfil do cliente, hábitos de consumo, etc.);
		Analisar a concorrência (número de concorrentes, características, etc.), e os seus produtos ou serviços;
		Efetuar uma análise S.W.O.T., com vista a relacionar os pontos fortes e fracos internos dos Serviços com as oportunidades externas do mercado e da concorrência;
Maio – Junho	Estabelecer objetivos de marketing e desenvolver um plano estratégico de ação e de comunicação/divulgação	Estabelecer objetivos de marketing que possibilitem implementação de um plano estratégico de ação e de comunicação/divulgação;
		Definir um plano de marketing que permita desenvolver um conjunto de ações relacionadas com a comercialização/venda de serviços S.M.T.U.C., tendo em conta a necessidade de diversificação de produtos e de acréscimo de proveitos;
Julho	Promoção da atividade dos S.M.T.U.C. junto dos munícipes	Promoção da atividade dos S.M.T.U.C. junto dos munícipes, motivando-os a utilizar o transporte público;
		Definição e implementação de ações de campanha e de promoção dos serviços prestados pelos S.M.T.U.C., nomeadamente transporte e estacionamento;

Tendo em conta que a elaboração do plano de marketing ocupou a maior parte do tempo de estágio, o relatório também dá destaque a tal tarefa/processo, o qual é apresentado nos capítulos seguintes, apresentando as várias componentes do plano de marketing.

Para além do plano de marketing, o estágio proporcionou ainda a oportunidade de colaborar nas seguintes tarefas, as quais são subsequentemente descritas:

- Apoio na planificação da venda de títulos de transporte para o concerto da cantora Madonna em Coimbra;
- Colaboração no âmbito do Dia Mundial da Criança, organizado pela Aldeia das Oficinas;
- Colaboração na comunicação dos Serviços na sua página na rede social *Facebook*;
- Colaboração no desenvolvimento das duas últimas edições da revista dos S.M.T.U.C.;

- Apoio na planificação da venda de títulos de transporte para o concerto da cantora Madonna em Coimbra

À semelhança do que aconteceu em anos anteriores, nomeadamente em 2010 aquando do concerto da banda U2 em Coimbra, os S.M.T.U.C. estabeleceram parceria com a promotora do concerto da cantora Madonna no Estádio Cidade de Coimbra no passado dia 24 de Junho.

Para o efeito, os Serviços disponibilizaram oito parques de estacionamento espalhados pela cidade, nos quais os espectadores do concerto puderam estacionar os seus veículos de forma gratuita, e deslocar-se para o estádio via autocarro especial para o efeito. Estes parques eram servidos por três circuitos de transportes públicos, devidamente sinalizados. Junto a cada parque de estacionamento, foi instalado um posto de venda do título de transporte criado propositadamente para o evento (pulseira amarela), para os circuitos de ida e volta.

A minha tarefa constou no apoio à Divisão de Serviços Comerciais na organização e planeamento da venda deste título de transporte, nomeadamente na divisão e distribuição de *flyers* de promoção do serviço especial dos S.M.T.U.C. para o referido concerto.

- Colaboração no âmbito do Dia Mundial da Criança, organizado pela Aldeia das Oficinas

Tendo por objetivo enraizar nos mais jovens, práticas de utilização do transporte público, os S.M.T.U.C. associaram-se à comemoração do Dia Mundial da Criança no passado dia 1 de Junho. Os Serviços associaram-se a estas comemorações, desenvolvendo uma série de iniciativas. As crianças até 12 anos de idade puderam viajar gratuitamente na rede de transportes dos S.M.T.U.C., facilitando-lhes a mobilidade neste dia, bem como disfrutar de uma viagem panorâmica no autocarro Funtastic, tratando-se de uma excelente oportunidade para realizarem uma “visita guiada” pelos principais pontos de interesse de Coimbra e, sem disso se aperceberem, usufruírem de uma “aula” de história da sua cidade, que durante a viagem, lhes foi oferecida na gravação que foram ouvindo.

Como já tem sido hábito, a Câmara Municipal neste dia organiza a “Aldeia das Oficinas” no Parque Verde do Mondego, onde foram instaladas tendas temáticas de diversas entidades, onde os S.M.T.U.C. também estiveram presentes. Na sua tenda, expuseram-se os desenhos e trabalhos alusivos ao tema “Os S.M.T.U.C. e o ambiente”, efetuados por alunos de diversas escolas, que ao longo do ano visitaram as instalações dos Serviços, com o objetivo de divulgação e promoção do transporte público. Os três melhores trabalhos tiveram direito a prémio.

A minha tarefa consistiu na presença ao longo de todo o dia no referido espaço, a fim de apoiar na receção e entrega dos prémios às crianças, prestação de informação e esclarecimento de dúvidas sobre o serviço dos S.M.T.U.C. a quem pela tenda passasse.

- Colaboração na comunicação dos Serviços na sua página na rede social *facebook*

A internet é hoje em dia um importante veículo de comunicação e promoção, e neste sentido, os Serviços estarem presentes, nomeadamente, nas redes sociais torna-se relevante, pois coloca-os mais próximos dos seus utentes. A rede social *facebook* é uma ferramenta importante, não só do ponto de vista promocional, mas também do ponto de vista de interação com o utente. Através dela, os Serviços recolhem feedback dos seus utentes, essencial para apurar as suas necessidades e a sua satisfação/insatisfação com o serviço prestado.

Uma das tarefas quase diárias nos S.M.T.U.C. constou no apoio no desenvolvimento de conteúdos para atualização da página de *facebook* dos Serviços, nomeadamente, informações ao nível de alteração de horários e de percursos de determinadas linhas, avisos de greve ou de reunião de trabalhadores, e promoção de eventos.

- Colaboração no desenvolvimento das duas últimas edições da revista S.M.T.U.C.

Revista oficial dos S.M.T.U.C., de publicação quadrimestral, a qual a partir da sua edição do mês de Agosto último, far-se-á somente em suporte digital no site dos Serviços. Trata-se de um meio de comunicação interna e externa dos Serviços, na qual são publicadas notícias relativas aos S.M.T.U.C. e à cidade, como por exemplo eventos, onde são publicadas entrevistas a personagens/figuras públicas de reconhecido mérito da cidade, onde são divulgados conteúdos tecnológicos e legais acerca da sua atividade, e também onde se faz um olhar sobre o passado dos S.M.T.U.C.

Nestas suas últimas duas edições, auxiliei no desenvolvimento de artigos para a revista.

Capítulo III. - Análise do Macroambiente

Neste capítulo far-se-á uma breve análise das variáveis que têm impacto na empresa, isto é, as forças do macro ambiente e as suas tendências, entre elas, as variáveis económicas, políticas, sociais e tecnológicas.

3.1 Ambiente Económico

Em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) nacional, no 1º trimestre de 2012 registou-se uma diminuição de sensivelmente 2,2%, face a igual período de 2011. No 4º trimestre do ano transato, a variação homóloga tinha sido de -2,9%. A redução menos acentuada verificada do PIB neste 1º trimestre de 2012, ficou essencialmente a dever-se ao comportamento da procura interna, que apesar da sua sistemática e forte contração, registou um contributo menos negativo do que até ao trimestre anterior, como se pode constatar na figura seguinte.

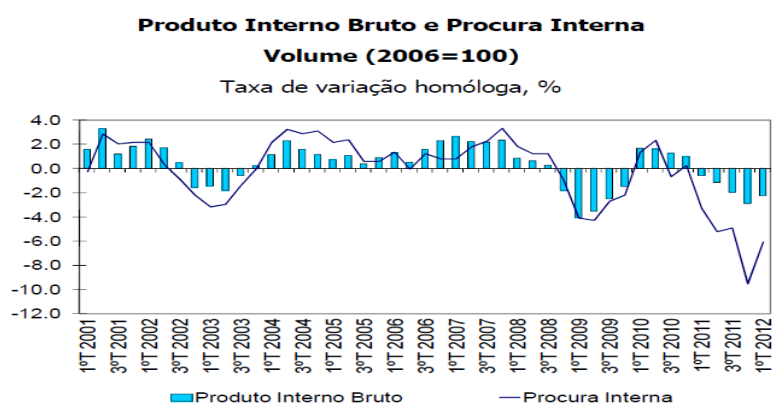


Gráfico I - Evolução PIB e Procura Interna

Fonte: INE – Contas Nacionais Trimestrais (1º Trimestre 2012)

Ao nível do desemprego em Portugal, segundo dados do INE, foi estimada uma taxa para o 1º trimestre de 2012 na ordem dos 14,9%, valor superior em 2,5 pontos percentuais ao registado no trimestre homólogo do ano anterior e em 0,9 pontos percentuais ao do trimestre anterior. À data do Censos 2001, a taxa de desemprego situava-se nos 6,7%, como se verifica no gráfico seguinte, o que demonstra um enorme aumento do desemprego na última década.



Gráfico II - Taxa de desemprego por local de residência (2001)

Fonte: INE – Resultados Censos 2001

A população desempregada neste trimestre rondou as 819mil pessoas, o que representa um aumento de 18,9% face ao trimestre homólogo do ano anterior e de 6,3% face ao 4º trimestre de 2011, ou seja, mais 130,4 mil e 48,3 mil pessoas, respetivamente. Para este aumento de 18,9% face ao trimestre homólogo de 2011, contribuíram os seguintes resultados:

<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 73,2 mil desempregados do sexo masculino e de 57,1 mil desempregados do sexo feminino;
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 39 mil desempregados com 45 e mais anos. Nos restantes grupos etários, o desemprego aumentou de forma mais uniforme (entre os 30 e 31 mil pessoas);
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 60,9 mil desempregados com um nível de escolaridade completo correspondente ao ensino secundário e pós-secundário, que explicou 46,7% da variação ocorrida no desemprego total;
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 119,6 mil desempregados à procura de novo emprego, que explicou 91,7% da variação ocorrida no desemprego total. Naquele grupo, destaca-se o aumento de 68,1 mil desempregados com origem no sector dos serviços;
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 79,4 mil desempregados à procura de emprego há menos de 12 meses, que explicou 60,9% da variação ocorrida no desemprego.

Tabela IV - Aumento da taxa de desemprego (1º Trim. 2001 - 1º Trim. 2011)

Fonte: INE – Resultados Censos 2001

A taxa de desemprego das mulheres (15,1%) excedeu a dos homens (14,8%) em 0,3 pontos percentuais. Ambas aumentaram em relação ao trimestre homólogo de 2011 (2,3% e 2,8%, respetivamente) e em relação ao trimestre anterior (1,0% e 0,9%, respetivamente).

A população empregada registou-se nas 4.662,5 mil pessoas, o que representa uma diminuição homóloga de 4,2% e trimestral de 1,5% (menos 203,5 mil e 72,9 mil pessoas, respetivamente). Para esta diminuição homóloga de 4,2% contribuíram, entre outros, os seguintes fatores:

<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição de 130,6mil empregados do sexo masculino, que explicou 64,2% da variação ocorrida no emprego total;
<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição de 135,8 mil empregados dos 15 aos 34 anos, que explicou 66,7% da variação ocorrida no emprego total;
<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição de 276,1 mil empregados com nível de escolaridade completo correspondente, no máximo, ao 3º ciclo do ensino básico. O número de empregados com nível de escolaridade completo correspondente ao ensino secundário e pós-secundário e ao ensino superior aumentou;
<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição de 102,1 mil empregados no sector dos serviços e de 91 mil empregados no sector da indústria, construção, energia e água. Em conjunto, estes dois sectores de atividade foram responsáveis por 94,9% da diminuição ocorrida no emprego total. De entre as atividades dos serviços, destaca-se a diminuição do número de pessoas empregadas nas atividades do comércio por grosso e a retalho, do alojamento, restauração e similares e da educação;
<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição de 152,1 mil trabalhadores por conta de outrem, dos quais 106,5 mil tinham um contrato de trabalho com termo. O número de trabalhadores por conta própria diminuiu menos (49,1 mil);
<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição de 204,4 mil trabalhadores a tempo completo.

Tabela V - Diminuição da população empregada (1º Trim. 2001 - 1º Trim. 2011)

Fonte: INE – Resultados Censos 2001

A taxa de emprego (15 e mais anos) situou-se em 51,7%, tendo diminuído 2,2 p.p. em relação ao trimestre homólogo de 2011 e 0,7% em relação ao trimestre anterior. A taxa de emprego dos homens (57,0%) excedeu a das mulheres (46,9%) em 10,1%.

Em relação ao trimestre homólogo de 2011, a taxa de emprego diminuiu mais para os homens (2,9 p.p.) do que para as mulheres (1,4%). Em relação ao trimestre anterior, a taxa de emprego também diminuiu mais para os homens (1,1 p.p.) do que para as mulheres (0,2%).

Relativamente às taxas de desemprego por regiões do país, verifica-se que as mais elevadas foram registadas nas regiões do Algarve (20,0%), Lisboa (16,5%) e Região Autónoma da Madeira (16,1%). Os valores mais baixos foram registados na região do Centro (11,8%) e na Região Autónoma dos Açores (13,9%).

Em relação ao trimestre homólogo de 2011, à semelhança do sucedido globalmente para Portugal, a taxa de desemprego aumentou em todas as regiões. Os maiores aumentos ocorreram na Região Autónoma dos Açores (4,4%), no Algarve (3,0%), no Alentejo e em Lisboa (2,9% nos dois casos).

Em relação ao trimestre anterior, a taxa de desemprego aumentou em todas as regiões, com exceção do Centro e da Região Autónoma dos Açores. Os maiores aumentos ocorreram na Região Autónoma da Madeira (2,6%), no Algarve (2,5%) e no Alentejo (2,3%).

	Unidade: %		
	1ºT-2011	4ºT-2011	1ºT-2012
Portugal	12,4	14,0	14,9
Norte	12,8	14,1	15,1
Centro	9,7	12,6	11,8
Lisboa	13,6	14,7	16,5
Alentejo	12,5	13,1	15,4
Algarve	17,0	17,5	20,0
R. A. Açores	9,5	15,1	13,9
R. A. Madeira	13,9	13,5	16,1

Tabela VI - Taxa de desemprego por região do país
Fonte: INE, Estatísticas do Emprego – 1º Trimestre de 2012

3.2 Ambiente Político-Legal

Nos últimos anos, Portugal tem atravessado momentos conturbados do ponto de vista político, económico e social. A crise internacional afetou, naturalmente, o nosso país, deixando-o, do ponto de vista económico e financeiro, bastante frágil, numa profunda crise, obrigando-o a pedir auxílio às instâncias internacionais e à adoção de medidas e políticas de austeridade, afetando famílias e empresas, com consequências gravosas para o seu bem-estar e para a sua capacidade de gerar riqueza.

Neste contexto, surge a **Lei n.º 8/2012 de 21 de Fevereiro – Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso (LCPA)** aplicável a todas as entidades da Administração Central (serviços integrados e serviços e fundos autónomos, os quais incluem as entidades reclassificadas (EPR) e Segurança Social, entidades do Serviço Nacional de Saúde, incluindo os hospitais EPE, e com as devidas adaptações, a todas as entidades da Administração Regional e Administração Local, incluindo as respetivas entidades públicas reclassificadas (EPR). A LCPA é um dos pontos do memorando de entendimento com a “troika”, e destina-se a reduzir os pagamentos em atraso do Estado, determinando que os compromissos assumidos por agentes do Estado não possam exceder os fundos disponíveis, com exceção de casos especiais. Esta lei visa o aumento dos pagamentos em atraso há mais de 90 dias. A LCPA coloca à gestão autárquica um conjunto de novos desafios que vão mudar radicalmente os conceitos normalmente utilizados para a concretização das estratégias e políticas que cada eleito assumia para a respetiva autarquia, quer ela tenha maior ou menor capacidade financeira. O princípio fundamental é o de que a execução orçamental não pode conduzir à acumulação de pagamentos

em atraso. Se as entidades tiverem verbas disponíveis então podem assumir novos compromisso, caso contrário, terão que aguardar que essas verbas venham a existir.

Simplificadamente, como nos agregados familiares, o teto da despesa passa a ser o rendimento disponível, não se podendo contar com endividamento nem com atrasos nos pagamentos.

Doravante os orçamentos dos municípios e das freguesias vão ter se ajustados às receitas efetivas, porque essa é a única forma de dar execução prática à LCPA.

3.3 Ambiente Sociodemográfico

Segundo os resultados provisórios do Censos 2011, Portugal tem atualmente uma população residente de cerca de 10.561.614 habitantes, verificando-se um aumento comparativamente ao número registado no Censos 2001, 10.356.117 habitantes residentes, o que significa um aumento na ordem dos 2% na população na última década.

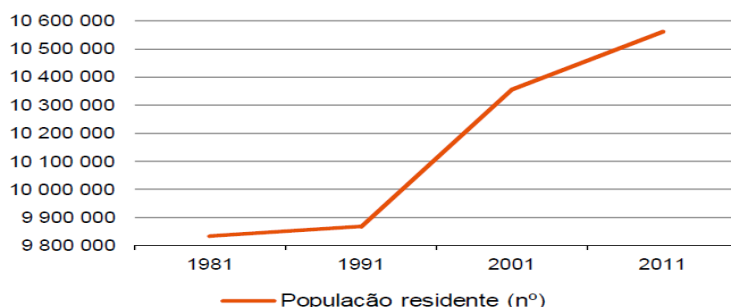


Gráfico III - Evolução da população residente em Portugal
 Fonte: INE – Resultados Censos 2011

Em termos regionais, verifica-se que a região do Alentejo está gradualmente a ficar mais desertificada, sendo a região do país que mais população perdeu na última década, registando-se uma diminuição de 2,5%, face a 2001, na sua população. Igual tendência, embora menos acentuada, verificou-se na região Centro, com uma diminuição de 1% na sua população residente na última década. A região do Norte do país regista praticamente a mesma população em relação a 2001, sendo que, nas restantes regiões do país constata-se assinaláveis acréscimos de população, sobretudo nas regiões do Algarve e Região Autónoma da Madeira, 14,1% e 9,3% respetivamente.

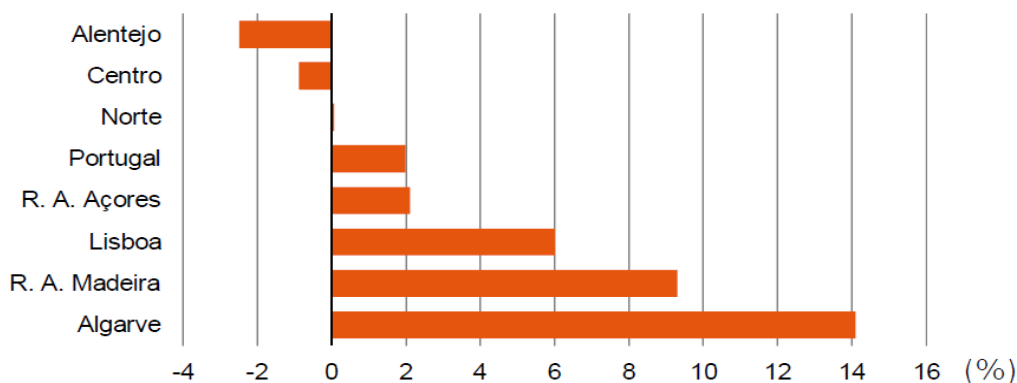


Gráfico IV - Variação da população residente por região de Portugal
 Fonte: INE – Resultados Censos 2011

A evolução da população por município na última década reforça o padrão já evidenciado na anterior. Continuou a assistir-se à perda de população nos municípios do interior e ao efeito de concentração nos municípios do litoral, embora os maiores crescimentos da população tenham sido registados nos municípios à volta de Lisboa, em praticamente toda a região do Algarve e também na Região Autónoma da Madeira.

O município de Lisboa, embora perdendo população na última década, está rodeado por um conjunto de municípios que viram crescer significativamente a sua população, como é o caso de Cascais, Mafra, Alcochete, Montijo e Sesimbra. A melhoria das acessibilidades através da construção de novas vias de comunicação na ligação a Lisboa, podem explicar o crescimento verificado.

Os municípios do litoral em geral mantêm ou reforçam a capacidade para fixar e atrair população. A grande maioria dos municípios do interior perdeu população na última década. Em 2001, 171 municípios perderam população. Em 2011 este valor sobe para 198.

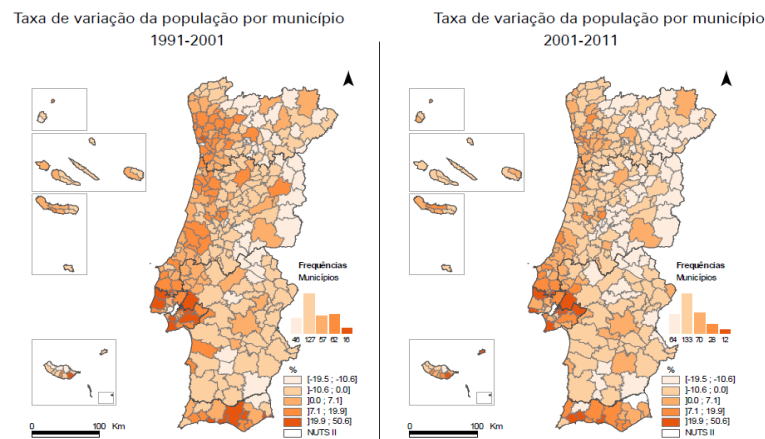


Figura II – Taxas de variação da população residente por município de Portugal (1991 - 2011)

Fonte: INE – Resultados Censos 2011

A desertificação alastra-se a uma parte significativa do território, contrastando com o aumento da densidade populacional verificado em algumas regiões. Agravou-se o desequilíbrio na distribuição da população pelo território. Os municípios do litoral registam indicadores de densidade populacional mais elevados que os do interior. Este padrão de litoralização do país reforçou-se na última década tendo-se também acentuado a tendência para a concentração da população junto das grandes áreas metropolitanas de Lisboa e Porto.

Mafra, Alcochete e Sesimbra são os que apresentam os maiores aumentos da densidade populacional, respetivamente +41%, +35% e + 32%

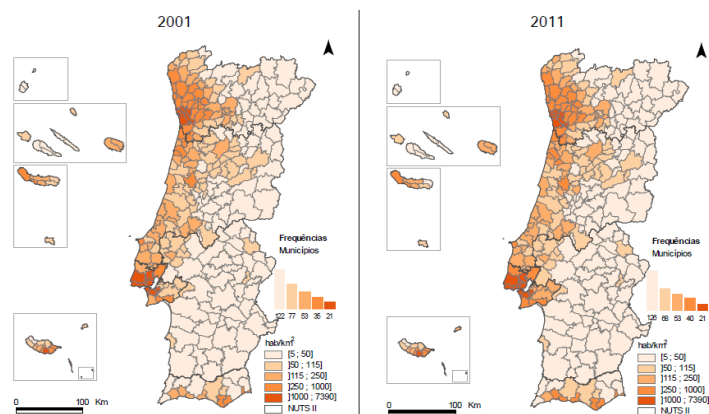


Figura III - Densidade populacional por município de Portugal (2001 e 2011)

Fonte: INE – Resultados Censos 2011

Do total de população em 2011, 47,79% são do sexo masculino e 52,21% do sexo feminino, verificando-se uma diminuição da percentagem de homens, por aumento da percentagem de mulheres em Portugal, em relação a 2001. Quanto ao número de famílias no nosso país, à data do Censos 2001 contabilizavam-se 3.654.633 famílias, com uma dimensão média familiar de 2.8 pessoas. Já em 2011, verificou-se um aumento do número de famílias, registando-se agora em 4.048.932 famílias, confirmando-se uma diminuição na dimensão familiar, registando-se agora em 2.6 pessoas por família.

Ao nível da estrutura etária, nos resultados do Censos 2011, continua vincado o fenómeno do duplo envelhecimento da população portuguesa, ou seja, verificou-se na última década um aumento da população idosa e uma redução da população jovem do país. Na década de 80, um quarto da população situava-se nas faixas etárias mais jovens, enquanto apenas 11,4% da população pertencia ao grupo etário dos mais idosos (≥ 65 anos). Neste último ano, 15% da população encontra-se na faixa etária dos 0 aos 14 anos, e cerca de 19% tem 65 ou mais anos de idade, como se verifica no gráfico seguinte.

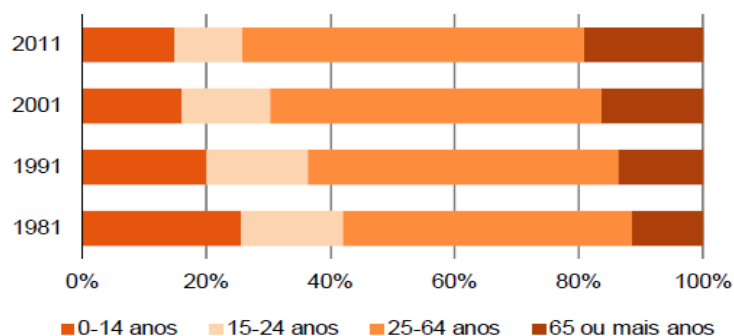


Gráfico V - Estrutura da população residente em Portugal, por faixas etárias (1981 - 2011)
 Fonte: INE – Resultados Censos 2011

3.4 Ambiente Tecnológico

Desde cedo, são vários os avanços tecnológicos que marcaram e acompanharam a evolução da sociedade. Um dos avanços tecnológicos que mais marcaram as últimas anos foi, sem sombra de dúvida, o computador, que ao longo dos anos sofreu várias alterações em termos de dimensão e funcionalidade, e é atualmente uma peça essencial e grande utilidade no mundo empresarial.

A partir das décadas de 70 e 80, com a introdução dos microcomputadores, de menor custo e de uso facilitado, permite a distribuição dos mesmos junto dos utilizadores, quer individuais ou empresas. Com a introdução e evolução da internet, o computador passa a ser o elemento integrador da informação e permite uma troca global de informação.

A introdução das novas tecnologias de comunicação teve um impacto bastante significativo nas empresas e na economia em geral. Do ponto de vista das empresas, estas usam os sistemas de informação de modo a partilhar a informação e o conhecimento por todos na organização. Já o impacto das tecnologias de informação na economia leva a uma evolução na sociedade. Assiste-se à transição da Era Industrial, para a Era do Conhecimento, de uma época em que o mais importante era a produção em massa, para uma época em que o que predomina é a informação e o conhecimento. Assiste-se assim, a um repensar de toda uma organização e à introdução de uma nova económica.

A internet, tratando-se de um dos avanços tecnológicos mais significativos de sempre, é também um dos responsáveis pelo modo como os mercados se movimentam nos nossos dias e a sua importância é inquestionável. O seu uso está de tal forma enraizado, que influencia as empresas, os serviços públicos e privados, e de uma modo geral, toda a sociedade. Em termos estatísticos, segundo dados do INE, em 2005 cerca de 81% das empresas em Portugal já tinham acesso à internet.

Capítulo IV. – Análise do Microambiente

4.1 Análise do Sector dos Transportes

Os transportes desempenham um papel fundamental, na viabilização do desenvolvimento económico, gerando emprego e valor acrescentado, tratando-se um elemento do próprio processo de crescimento económico, assegurando a realização dos fluxos de bens e de pessoas que se estabelecem entre as diversas áreas do espaço urbano. São elementos de grande utilidade para o funcionamento de qualquer economia. Para além disso, os transportes têm um papel social, podendo agir sobre a melhoria das condições de vida das populações.

No ano 2000, este sector representava cerca de 8% do PIB da União Europeia e empregava 7% dos indivíduos, desempenhando, no contexto económico global, um papel determinante no crescimento da economia dos Estados. O sector dos transportes na UE empregava 8,8 milhões de pessoas em 2006, das quais 63% trabalhavam nos transportes terrestres e 30% em serviços de apoio (logística, agências de transportes, operadores turísticos). Nesse mesmo ano, os utentes gastaram 893 mil milhões de euros em transportes, dos quais cerca de 18% em serviços de transportes, 33% na aquisição de veículos e 49% no uso dos veículos individuais (combustíveis, seguros, manutenção, etc.). De forma geral, o crescimento do volume de passageiros segue de perto o ritmo de expansão da atividade económica. Segundo dados da UE, o transporte de passageiros cresceu a uma taxa média de 1,7%, entre 1995 e 2006. Verifica-se pois que, na média da UE-25, o crescimento do movimento de passageiros se situa abaixo do PIB, como se pode constatar pelo gráfico seguinte.

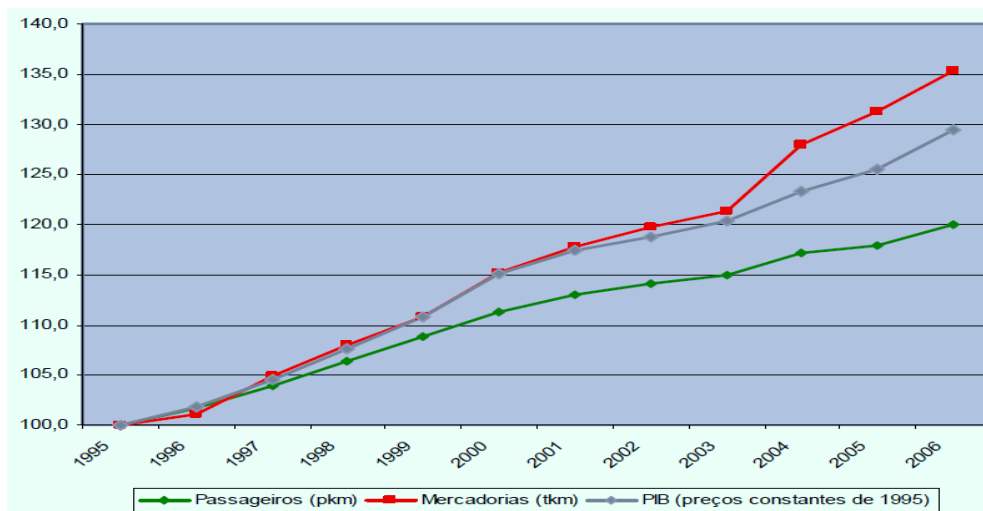


Gráfico VI - Evolução do PIB, do transporte de passageiros e de mercadorias na UE-25 (1995=100)

Fonte: "Energy and Transports", 2007, UE

Ou seja, a intensidade de transporte de passageiros transportados por unidade de PIB, vem a reduzir-se, ou seja, menos quilómetros percorridos por pessoas por unidade de PIB.

A nível nacional, na economia portuguesa o sector dos transportes representa um valor próximo de 4% do PIB. O conjunto do sector atingiu em 2002, um VAB de 4,3 mil milhões de euros, o que equivale a um crescimento de 9,5% em relação a 2000. A população com emprego no sector representava, em 2004, cerca de 3% da população ativa empregada, sensivelmente 150,3 mil pessoas. Os transportes terrestres representavam, em termos de emprego e naquele mesmo ano, cerca de 66% do total do sector. Nos serviços ligados com os transportes trabalhavam mais de 39,5 mil indivíduos, isto é, 26,3% do total do sector. O investimento em transportes representou, em 2006, cerca de 3% do investimento total da economia portuguesa. O Estado mantém-se como principal

providenciador de infraestruturas de transportes, gere através de empresas controladas uma parte importante da oferta de transporte público de passageiros e atua como regulador da atividade transportadora, como se pode verificar pela figura IV.

Em Portugal, o meio de transporte mais utilizado na última década foi a viatura pessoal. Segundo dados dos Censos de 2001, neste ano o transporte individual era o meio de transporte mais utilizado pelas pessoas nas suas deslocações pendulares, com cerca de 48,7%, seguindo-se as pessoas que se deslocavam a pé, 25,4%, e os que utilizavam o transporte público de passageiros, 24,9%. Apenas 1,1% dos indivíduos se deslocava por outros meios que não estes. No período em análise do Censos, 1991 a 2001, a importância das deslocações a pé reduziu-se em favor do transporte privado, enquanto a utilização do transporte coletivo diminuiu. O transporte individual constituía em 2001 o principal meio de deslocações pendulares em todas as regiões do país.

No que se refere aos transportes urbanos, segundo dados do IMTT – Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, em 2010 existia 65 cidades ou vilas no território continental com transportes urbanos. Este número tem vindo a sofrer algum crescimento ao longo destes últimos anos, por via da implantação de sistemas de concessão municipais. Comparativamente a este valor, em 1993 a oferta de serviço de transporte urbano de passageiros cingia-se a 31 localidades. Na figura seguinte tem-se uma panorâmica das concessões de transportes públicos nacionais.



Figura IV - Concessões Nacionais de Serviço de Transportes Públicos
 Fonte: IMTT

Embora tenha havido um elevado investimento por parte dos municípios e Administração Central, com objetivo de melhorar a qualidade destes serviços, ao nível da frota e frequência de carreiras, em alguns casos, a prestação dos mesmos padece ainda de alguns problemas, como sejam a pouca adequação aos movimentos pendulares, as baixas frequências ou mesmo a sua inexistência, por exemplo, durante o período de fim-de-semana.

4.2 Caracterização da área em estudo

A cidade de Coimbra, capital de distrito, está situada na sub-região do baixo Mondego, a cerca de 200Km a norte de Lisboa. Em 2001, a população residente ascendia a 148433 residentes. A cidade ocupa uma área de 319,4Km², repartida por 31 freguesias e com uma densidade populacional de 423,7 hab/Km². As principais razões para os movimentos pendulares dos cidadãos são as suas deslocações para o trabalho e para os estabelecimentos de ensino.

Devido às suas especificidades funcionais como hospitais, universidade e importantes serviços ligados à administração pública regional, Coimbra regista diariamente uma grande afluência de pessoas vindas da periferia e de outros locais da região centro. Com cerca de 139.000 pessoas a deslocarem-se diariamente para Coimbra, 25% utiliza o transporte público, quer operadores urbanos, os SMTUC, operadores rodoviários como a Joalto, Rede Expressos e Moisés, e ainda operador ferroviário.

O transporte individual tem sido significativamente mais utilizado em detrimento de outros meios de transporte. A maior dependência do automóvel, congestionamento de trânsito e dificuldades de estacionamento contribuíram para uma progressiva deterioração nas acessibilidades.

4.3 Concorrentes

Para uma melhor análise da concorrência da empresa, em termos de mobilidade importa referir as preferências dos cidadãos nas suas deslocações pendulares, nos diversos concelhos do país. Assim, segundo dados do recenseamento geral da população em 2001, nos movimentos pendulares casa/trabalho e casa/escola, por classes de dimensão dos efetivos populacionais concelhios, resultam as seguintes conclusões:

- O transporte individual, materializado no automóvel ligeiro particular, é o modo mais utilizado nas deslocações casa/trabalho e casa/escola no conjunto total das classes de concelhos, assumindo maior expressão nos concelhos de 30 a 50 mil habitantes (51,4%) e menor nos concelhos com menos de 10.000 habitantes (40,5%);
- A utilização do transporte público rodoviário varia entre os 9,9% nos concelhos de 30 a 50 mil habitantes e 12,9% nos concelhos com mais de 50 mil habitantes;
- O transporte coletivo de empresa ou escolar atinge maior expressão nos concelhos de menores dimensões, isto é, com menos de 10.000 habitantes (8,1%);



Gráfico VII - Repartição modal das viagens por classes de dimensão do efetivo populacional concelhio (2001)
Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE), XIV Recenseamento Geral da População, 2001

Ao longo das últimas décadas, a utilização dos automóveis ligeiros de passageiros evoluiu de uma forma muito significativa. A principal causa para o crescimento do referido modo de transporte em Portugal, está relacionado com a melhoria das condições de vida das populações que por sua vez proporcionou o crescimento do transporte individual de passageiros.

Em Portugal o parque automóvel não parou de crescer, o que permitiu ao longo dos últimos vinte anos passar de uma taxa de motorização de 9% para 35%. Sendo o transporte individual o meio de transporte mais utilizado pela maioria dos portugueses, em 2007 representou cerca de 84,3% em termos de distribuição modal dos transportes de passageiros.

A elevada utilização de transporte individual causa inúmeros impactos, positivos e negativos, sobre a sociedade e a economia. Se por um lado aumenta a mobilidade e a comodidade dos seus utilizadores, por outro provoca o aumento dos custos de transporte, desde o aumento do consumo de combustíveis, maior utilização dos parques de estacionamento, congestionamento, risco de acidentes e impactos ambientais. Os benefícios estão associados a viagens mais eficientes, sem transbordo, realizadas pelos automobilistas. Os aumentos dos custos são suportados por automobilistas e também por toda a sociedade, ou seja, esses custos são dispersos em toda a economia.

O grande concorrente ao serviço prestado pelos S.M.T.U.C. é de facto o transporte individual, com 66% das deslocações pendulares em Coimbra.

4.4.1 Transporte Individual

Trata-se de um meio de transporte fundamental para a maioria dos agregados familiares. Apresenta flexibilidade, permitindo um transporte porta a porta, proporcionando comodidade e conforto. O veículo ligeiro de passageiros caracteriza-se pela sua multifuncionalidade, sendo um meio de transporte preponderante em Portugal. O parque de veículos ligeiros de passageiros tem crescido consideravelmente ao longo dos anos desde 1997, a uma taxa média anual de 4,2% atingindo em 2006 mais de 4,2 milhões de veículos o que correspondia a uma taxa de motorização de 405 veículos por cada mil habitantes.

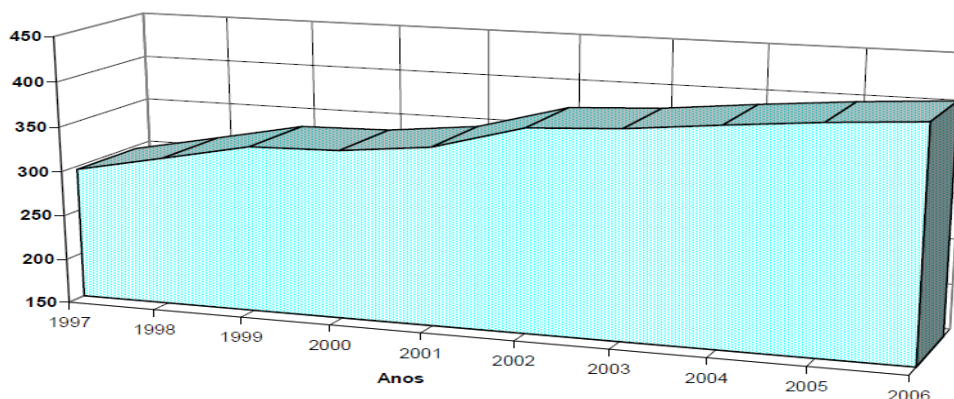


Gráfico VIII - Taxa de motorização - Veículos ligeiros de passageiros em circulação por 1000 habitantes
Fonte: IMTT

Segundo dados do Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres - IMTT, em 2006 as vendas de veículos ligeiros em Portugal representavam cerca de 97,7% do total de vendas de veículos ligeiros. De acordo com as Estatísticas do Sector Automóvel de 2007, da Associação Automóvel de Portugal - ACAP, elas foram 2,3 vezes superiores às registadas no início da década de oitenta, com destaque para as registadas nos veículos ligeiros de passageiros. Na tabela seguinte pode-se constatar isso mesmo.

	1981	1991	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ligeiros de passageiros a)	73.686	230.704	255.210	228.574	192.308	200.241	206.488	194.702
Comerciais ligeiros	38.904	60.274	98.684	76.813	66.552	68.634	66.638	64.487
Total	112.590	290.978	353.894	305.387	258.860	268.875	273.126	259.189

Tabela VII - Venda de veículos automóveis ligeiros em Portugal (1981 - 2006)
Fonte: ACAP

Neste ano de 2012, devido à situação económica e financeira do país, as vendas de veículos ligeiros de passageiros tem vindo progressivamente a diminuir comparativamente com anos anteriores, e especificamente com o ano transato, como se verifica pelo gráfico seguinte.



Gráfico IX - Vendas de veículos ligeiros de passageiros (2011 - 2012)
Fonte: ACAP

Na escolha entre o meio de transporte individual e transporte coletivo, grande maioria da população demonstra uma preferência pelo automóvel. Muitas pessoas consideram a baixa qualidade dos serviços de transporte públicos em concorrer com os individuais e a sua melhoria da qualidade de vida, fatores que levam os consumidores a optar pela aquisição e uso do transporte individual. No entanto, devido ao agravamento das condições económicas e financeiras do País e dos seus cidadãos nos últimos anos com a crise financeira, verifica-se um declínio na utilização deste meio de transporte, recorrendo as pessoas progressivamente ao transporte público.

4.4.2 Táxis

São um meio de transporte público/individual, com características “intermédias”, entre os automóveis privados e os autocarros urbanos. Os preços a pagar pelos serviços de transporte em táxi são determinados consoante o tipo de tarifa, tarifa urbana, tarifa ao quilómetro com retorno em vazio, tarifa ao quilómetro com retorno ocupado, tarifa do serviço à hora, tarifa a contrato e tarifa a percurso. Os serviços diurnos são mais baratos e mais rentáveis, porque existem muitos mais clientes.

A tarifa urbana é calculada por um taxímetro e funciona em função de um valor inicial (bandeirada – parte fixa), de frações de distância percorrida e de tempos de espera, aplicada nos dias úteis entre as 6 e as 21 horas (diurna) ou nos dias úteis entre as 21 horas de um dia e as 6 horas do dia seguinte (noturno) e nos sábados, domingos e feriados nacionais.

Segundo dados da Associação Nacional dos Transportadores Rodoviários em Automóveis Ligeiros da Região Centro (ANTRAL), existem atualmente em Coimbra 117 táxis, para uma população estimada de 135.314 habitantes, ou seja, existem em Coimbra 2 táxis por cada 1157 habitantes.

A procura por parte dos cidadãos é quase residual comparativamente com a procura pelo transporte público de passageiros e com a utilização do transporte individual.

4.4 Outros Prestadores Nacionais e Internacionais

Importa apresentar, ainda que de forma sucinta, os serviços das duas maiores operadoras nacionais de transporte público, CARRIS e S.T.C.P.

CARRIS

A CARRIS é uma empresa de transporte público de passageiros, fundada a 18 de Setembro de 1872, que encontra-se intimamente ligada ao desenvolvimento da cidade de Lisboa, tendo ao longo do tempo, procurado proporcionar à população fixa e a flutuante da cidade, uma adequada satisfação das suas necessidades de mobilidade. A sua missão passa pela “prestação do serviço de transporte público urbano de superfície de passageiros, orientado por critérios de sustentabilidade, contribuindo para o desenvolvimento das gerações futuras”. No que respeita à sua visão, trata-se da “responsabilidade como agente económico e social, no domínio da mobilidade urbana, contribuindo para o desenvolvimento e sustentabilidade da Área Metropolitana de Lisboa”. A empresa disponibiliza um total de 78 carreiras de autocarros com uma extensão total de 667 quilómetros, servidas por 745 veículos, e 5 carreiras de elétricos, nelas circulando 57 elétricos. Tem ainda à sua responsabilidade 3 ascensores e um elevador, classificados como Monumentos Nacionais. Para além destes, a CARRIS presta ainda os seguintes serviços:

<i>Izi Carris</i>	Aplicação gratuita para plataforma <i>android</i> , que através de acesso à internet permite a consulta do tempo de espera para o autocarro desejado. Em modo <i>offline</i> , permite a consulta do percurso das diversas carreiras da rede;
<i>SMS ao minuto</i>	Sistema de mensagens ao minuto, via telemóvel, que proporciona informação sobre horários reais de passagem de veículos nas paragens;
<i>E-mail ao minuto</i>	Via internet, proporciona informação sobre horários reais de passagem dos veículos nas paragens;
<i>Bike Bus</i>	Permitido acesso a bicicletas em 5 carreiras, todos os dias da semana;
<i>Carris Net Bus</i>	Duas carreiras que permitem acesso livre à Internet via Wi-Fi a partir de telemóvel ou computador;
<i>Serviço Aerobus</i>	Trata-se de uma solução de transporte rápida, cómoda e segura, nas deslocações de e para o aeroporto de Lisboa. Com ligações regulares diárias, a funcionar entre as 9h e as 23h, este serviço assegura a ligação entre o Aeroporto, os principais hotéis e os principais pontos da cidade, o Parque das Nações, os terminais Rodoviários de Sete Rios e Oriente, e Ferroviários de Entrecampos, Cais do Sodré e Oriente. Funciona com uma frequência de passagem a cada 20 minutos até às 21h, e 30 minutos após este horário.
<i>MobCarsharing</i>	Serviço de aluguer de automóveis à hora, que permite aos clientes reservar um veículo através de internet ou telefone, e tê-lo disponível no minuto seguinte. A vantagem deste tipo de serviço é que permite ao utente utilizar um veículo tendo incluído no serviço combustível parquímetro, EMEL, estacionamento da viatura, seguro, inspeções, selos de circulação, revisões e limpeza;
<i>Rede da Madrugada</i>	Serviço de transporte noturno composto por 9 carreiras que realizam serviço noturno de transporte na cidade de Lisboa, todos os dias com tarifário regular Carris;
<i>Download Desktop Widget Carris</i>	Permite ao utente ter sempre disponível no computador informações sobre carreiros e tempos de espera de veículos;
<i>Mobilidade Reduzida</i>	Serviço de transporte porta a porta de pessoas com mobilidade reduzida;

<i>Sightseeing – CarrisTur</i>	Serviço turístico de circuito pela cidade de Lisboa, com paragem nos principais pontos de interesse da cidade, em autocarro panorâmico;
<i>Simulador Percurso</i>	Permite ao utente planear as suas deslocações;
<i>Canal Youtube</i>	Disponibiliza diversos vídeos sobre os serviços da empresa;
<i>Página Facebook</i>	Página da empresa nesta rede social, que permite aos utentes obter um conjunto de informações úteis acerca da empresa e dos seus serviços;

Tabela VIII - Serviços da CARRIS
Fonte: CARRIS

STCP

A designação do Serviço de Transportes Coletivos do Porto surge em 1946, com o Resgate da Concessão feita pela Câmara Municipal do Porto a um grupo de empresários, para o transporte de pessoas. Esta concessão durou 40 anos. Em 1994 dá-se a passagem a sociedade anónima, de capitais exclusivamente públicos, passando a designar-se Sociedade de Transporte Coletivos do Porto, S.A.

A *missão* da empresa consiste na “prestação de um serviço de transporte público urbano de passageiros na Área Metropolitana do Porto (AMP), em articulação concertada com os demais operadores rodoviários, ferroviário e de metro ligeiro, contribuindo para a efetiva mobilidade das pessoas, disponibilizando uma alternativa competitiva ao transporte individual privado e gerando, pela sua atividade, benefícios sociais e ambientais num quadro de racionalidade económica e na busca da melhoria contínua do seu desempenho”. No que confere à visão da empresa, passa por esta “ser reconhecida como empresa de referência entre as que apresentam as melhores práticas do sector dos transportes públicos de passageiros, a nível nacional e europeu”.

Segundo dados de 2011, a S.T.C.P. serviu um total de 900 mil passageiros, residentes em 51 freguesias do Grande Porto. A empresa disponibilizava à data cerca de 81 linhas, das quais 70 de rede diurna e noturna e 11 de rede de madrugada, servindo um total de 522 quilómetros de rede, com 2651 paragens. A sua frota era constituída por 468 autocarros e 5 carros elétricos. O efetivo da empresa era composto por 1318 trabalhadores. Os serviços prestados pela S.T.C.P. são os seguintes:

<i>Porto Tram City Tour</i>	Serviço de Carro Elétrico Histórico da S.T.C.P.;
<i>Serviço GATO</i>	Serviço que faz a ligação entre o Hospital S. João/Pólo Universitário da Asprela e a Baixa do Porto, nas noites de quinta, sexta e sábado, entre as 0:30h e as 5h;
<i>SMSBUS</i>	Serviço de mensagens escritas por telemóvel que permite ficar a saber, em segundos, quais os próximos autocarros a chegar à paragem onde o utente se encontra;
<i>Itinerarium.net</i>	Serviço que permite planear a viagem ao utente;
<i>Linha 207 – Serviço WiFi e TV</i>	Serviço que permite aos passageiros desta linha, estarem ligados às notícias da cidade através de uma emissão exclusiva de TV e ao mundo através da <i>Internet</i> sem fios;
<i>Página Facebook</i>	Página da S.T.C.P. nesta rede social, na qual se pode consultar um conjunto de informações da empresa e dos seus serviços;

Tabela IX - Serviços S.T.C.P.
Fonte: S.T.C.P.

Atendendo à reconhecida excelência na prestação de serviço de transporte público em Londres, importa ainda referir o exemplo da London Buses.

London Buses – Transport for London

A London Buses gere uma das maiores redes de autocarros de todo o mundo. Cerca de 7.500 célebres autocarros encarnados, servem de transporte a mais de seis milhões de passageiros por dia durante a semana, numa rede que serve toda a cidade de Londres. Mais de 90% dos londrinos vive a menos de 400 metros de distância de uma das 19.500 paragens de autocarros da cidade. A rede exige uma constante gestão e desenvolvimento, para satisfazer as necessidades dos passageiros. Todos os serviços são mantidos sob constante revisão, apoiando as políticas estabelecidas na estratégia de transportes do Mayor de Londres. Têm como objetivo proporcionar uma rede de confiança e de fácil utilização para todos os londrinos.

Serviços:

<ul style="list-style-type: none"> • Máquinas nas ruas de venda de títulos simples e diários;
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de planeamento de viagens;
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de consulta da localização do autocarro pretendido e do tempo de chegada à paragem;
<ul style="list-style-type: none"> • Durante os Jogos Olímpicos 2012, disponibilizou-se <i>download</i> no site de um boletim diário com informações úteis dos transportes na cidade (ex.: horas e ruas de maior congestionamento nesse dia);
<ul style="list-style-type: none"> • Oyster – trata-se de um “Smart-card” que agrega vários títulos de transporte (Travel cards e Bus&Trams season tickets, por exemplo) e que se utiliza em vez dos tradicionais bilhetes de transporte, o qual se paga e utiliza, enquanto vai-se creditando-o;
<ul style="list-style-type: none"> • iBUS (“Keps you informed every step of the way”) – sistema de visualização e aviso sonoro de informações a bordo de todos os autocarros da rede. Indicadores visuais e anúncios áudio das próximas paragens, que mantêm os passageiros informados a cada paragem. Torna a viagem mais fácil para todos, sobretudo para passageiros com deficiência auditiva e visual, passageiros que enfrentam barreiras linguísticas e passageiros que viagem por zonas desconhecidas;
<ul style="list-style-type: none"> • Conta na rede social <i>Twitter</i>, que permite informações em tempo real sobre o trânsito e rede de autocarros de Londres;

Tabela X - Outros Prestadores Internacionais: London Buses

Fonte: www.tfl.gov.uk

4.5 Modelo das 5 Forças de Porter

<p>Potencial de Novas Entradas</p>	<p>Tendo em consideração a garantia dada pelo atual Secretário de Estado dos Transportes, de que o projeto do Metro Mondego é para avançar, revela-se de facto como uma ameaça para os S.M.T.U.C., podendo-se considerar um forte concorrente, pois o seu serviço proporciona vantagens ao nível do ordenamento do território, pois constitui um elemento de integração e de reordenamento territorial do espaço dos concelhos de Coimbra, Lousão e Miranda do Corvo; ao nível da eficiência, pois permite a redução dos tempos de percurso através de acesso mais rápido e circulação em canal próprio; ao nível do conforto, atendendo a que tem uma elevada capacidade de lugares, com acesso facilitado para a entrada e saída de passageiros; ao nível da segurança, pois a ampla visibilidade, a tecnologia e os materiais utilizados permitem uma maior segurança para os utentes; e por fim, ao nível ecológico, assegurando uma coabitação amigável com o espaço urbano, reduzindo os níveis de ruído e melhora a qualidade do ar.</p>	<p><i>Médio/Alto</i></p>
<p>Pressão Serviços/Transportes Substitutos</p>	<p>Os serviços substitutos exercem maior pressão e tornam-se uma força competitiva maior, quanto menor for a dificuldade ou custo para os clientes em mudar de serviço; o preço dos serviços substitutos for inferior; ou a qualidade e a performance forem superiores. Assim, pode-se considerar que existe uma relativa pressão dos serviços substitutos ao transporte público de passageiros, pois os custos de mudança e os preços de utilização de viatura própria que os utentes do serviço de transporte público teriam que suportar são consideravelmente superiores às tarifas dos S.M.T.U.C. Por outro lado, a qualidade e comodidade nas deslocações através de viatura própria é incontornavelmente superior à proporcionada pelo transporte público.</p>	<p><i>Média</i></p>
<p>Poder Negocial dos Fornecedores</p>	<p>Pode-se considerar que o poder negocial dos fornecedores tem alguma expressão, visto que não há produtos substitutos para o <i>input</i> da empresa, isto é, não há outra alternativa aos autocarros urbanos fornecidos para o transporte público, e por isso, os autocarros fornecidos são de extrema importância para a atividade da empresa. Por outro lado, o número de fornecedores não é muito vasto o que sustenta a ideia de que o seu poder negocial é moderado. Outro fator que pesa para esta avaliação é o fato de a empresa incorrer em determinados custos, possivelmente elevados, na mudança de fornecedores.</p>	<p><i>Médio/Alto</i></p>
<p>Poder Negocial dos Clientes/Utentes</p>	<p>Quanto ao poder negocial dos clientes/utentes, este pode ser considerado reduzido, pois não há concorrência no transporte público urbano de passageiros até à data, e portanto os clientes estão algo limitados aos preços praticados pelos S.M.T.U.C., único agente de transporte público urbano na cidade. Caso optem pela utilização de outros meios de transporte, como viatura própria ou táxi, os utentes iriam incorrer em custos mais elevados, e em certos casos, inoportáveis para as suas carteiras. Por outro lado, nem todos os cidadãos possuem viatura própria e portanto estão condicionados ao transporte público e logicamente ao seu tarifário.</p>	<p><i>Baixo</i></p>
<p>Rivalidade entre Concorrentes Atuais</p>	<p>A rivalidade entre concorrentes tem alguma expressividade, considerando a utilização de outros meios de transporte concorrentes ao transporte público pelos cidadãos, particularmente o transporte individual com 66% das deslocações intermunicipais. Ainda assim, nos últimos anos tem-se vindo a verificar uma crescente utilização do transporte público, no caso dos S.M.T.U.C. com um aumento de 0,6% no número de passageiros transportados em 2011, face ao período homólogo de 2010.</p>	<p><i>Média/Alta</i></p>
<p>Atratividade</p>		<p><i>Média/Baixa</i></p>

Tabela XI - Modelo das 5 Forças de Porter

Capítulo V. – Análise Interna – S.M.T.U.C.

5.1 Serviços Prestados

Com mais de 30 mil estudantes e quase 45 mil pessoas a efetuarem movimentos pendulares a partir dos concelhos periféricos, 66% das deslocações intermunicipais são realizadas através de transporte individual, pelo que circular no centro de Coimbra, independentemente da hora, causa bastante transtorno. Pretende-se que o transporte público desempenhe uma função preponderante na recuperação da qualidade de vida urbana para as cidades, pelo que, os S.M.T.U.C. prestam um conjunto de serviços aos municípios de Coimbra, para além do transporte público de passageiros em autocarros, mini autocarros e troleiros, descritos na tabela seguinte.

Zonas de Estacionamento de Duração Limitada e de Acesso Automóvel Condicionado	Gestão do estacionamento público pago, revertendo as receitas para os Serviços como forma de “compensação do custo social do transporte público de passageiros”. Neste momento, a empresa tem a seu cargo 8 Áreas de Estacionamento, conjunto de vias e espaços públicos contíguos, como tal definidos pela Câmara Municipal. A gestão do estacionamento permite ainda estimular uma mobilidade mais sustentável, com a existência de parques periféricos de estacionamento localizados na Casa do Sal, Mercado D. Pedro V e no Parque Verde da cidade, limitados aos veículos automóveis;
Elevador Mercado D. Pedro V	Inaugurado em 2001, liga a Rua Olímpio Nicolau Rui Fernandes (junto ao Mercado Municipal) à Rua Padre António Vieira, num percurso misto composto por um elevador vertical e um elevador em plano inclinado até ao top. Constitui uma estrutura fundamental para a deslocação das pessoas entre a Baixa de Coimbra e a Alta da cidade, devido à sua localização estratégica;
Linha Azul	Efetua a ligação entre as zonas Alta e Baixa de Coimbra, percorrendo o núcleo medieval da cidade, através de viaturas elétricas, sem paragens pré-definidas, parando quando os utentes fizerem sinal. Pode-se viajar na Linha Azul com qualquer título de transporte dos S.M.T.U.C., passe ou bilhete pré-comprado. Esta linha visa essencialmente a conservação do centro histórico, promover as acessibilidades, combater a exclusão social e a circulação por vias estreitas;
Yellow Bus Official Sightseeing Tours – Funtastic Coimbra	Serviço sazonal que consiste numa viagem panorâmica num autocarro aberto de dois pisos, percorrendo vários pontos históricos da cidade. O bilhete é válido durante todo o dia, permitindo a entrada e a saída nas paragens sempre que os passageiros pretendam visitar os locais de seu interesse. O destacável numerado dá também direito a uma viagem no Barco Basófilas e acesso aos Museus Municipais, sem qualquer encargo adicional, entre outros benefícios;
Transporte Especial	Serviço especial destinado ao transporte porta a porta de pessoas com mobilidade reduzida;
Aluguer Viaturas	Serviço de aluguer de mini-autocarros de 15 lugares;
Publicidade Viaturas	Cedência onerosa de espaços para publicidade nas viaturas dos Serviços afetos ao transporte público de passageiros;
Parques Ecovia	Parques de estacionamento, localizados na Casa do Sal, onde é permitido estacionarem quem possua os seguintes títulos de transporte: Bilhete de 2 Deslocações + Estacionamento, Bilhete de 4 Deslocações + Estacionamento ou Passe de Rede Geral;

<p>Sistema RUMOS (Rotas Urbanas em Mobilidade Sustentável)</p>	<p>Planeador de viagens online desenvolvido em parceria com a Critical Software. Com esta aplicação, disponibiliza-se aos cidadãos uma ferramenta útil que lhes permite escolher o melhor itinerário para as suas deslocações nos transportes dos Serviços, e sensibilizá-los para a utilização de um transporte sustentável;</p>
<p>S.M.T.U.C. Mobile</p>	<p>Aplicação que permite a consulta dos horários das linhas dos Transportes Urbanos de Coimbra em dispositivos móveis (PDA's e telemóveis), bastando para tal aceder ao <i>website</i> dos Serviços e fazer o <i>download</i>, seguindo as indicações de instalação. Através do dispositivo móvel podem ser, a qualquer momento, consultadas as linhas disponíveis, com as respetivas paragens e horários, podendo efetuar-se o cálculo do horário do autocarro mais próximo em determinada paragem;</p>
<p>Página <i>Facebook</i></p>	<p>Página na rede social facebook, com conteúdos informativos acerca dos diversos serviços dos S.M.T.U.C.;</p>

Tabela XII - Serviços Prestados - S.M.T.U.C.
 Fonte: S.M.T.U.C.

5.2 Os S.M.T.U.C. em 2011 - Indicadores da Atividade

Tendo por base o relatório de gestão de 2011, os S.M.T.U.C. operam 87 linhas, das quais 83 de autocarros, 3 de troleicarros e uma de mini autocarros elétricos, designada Linha Azul, sendo que em termos de acessibilidade 63 autocarros são de piso rebaixado, facilitando deste modo o acesso aos utentes, perfazendo uma extensão total de rede de 556,2 km, disponibilizando aos munícipes de Coimbra 1104 paragens, com e sem abrigo, numa tentativa de enraizar nos hábitos dos munícipes a utilização do transporte público de passageiros como uma prática quotidiana.

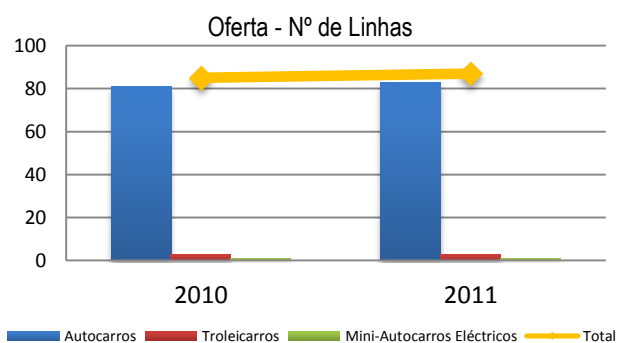


Gráfico XI - Oferta: Nº de Linhas
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C..

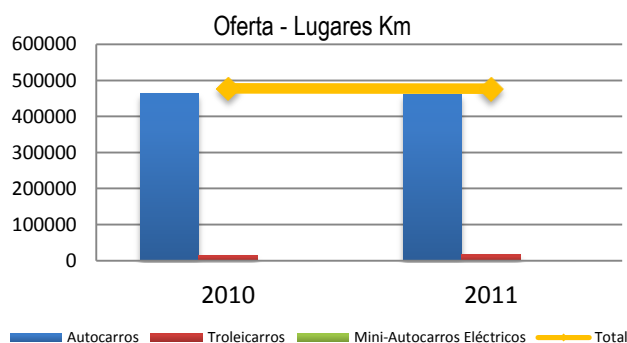


Gráfico X - Oferta: Lugares Km
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C..

Oferta	Nº Linhas		Frota		Lugares Km	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Autocarros e Mini Autocarros	81	83	121	115	463406	460620
Troleicarros	3	3	15	15	14558	15869
Mini Autocarros Eléctricos	1	1	3	3	178	198
Total	85	87	139	133	478142	476687

Tabela XIII - Oferta: Nº de Linhas e lugares Km
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C..

Em 2011 a procura do serviço público registou cerca de 27,095 milhões de passageiros, situando-se um nível abaixo do registado em 2009 e superior ao verificado em 2010 em 0,56%, com um aumento de 150 mil passageiros transportados. Os Serviços dispunham a 31 de Dezembro de 2011 de uma frota urbana de 142 veículos, composta por 108 autocarros, 15 troleicarros, 9 mini autocarros e 3 mini autocarros elétricos, e outro tipo de frota, como um autocarro turístico, 2 mini autocarros de aluguer e carrinhas para transporte de deficientes, num total de 10.530 lugares, cumprindo todos eles as normas ambientais EURO para o nível de emissões poluentes. A idade média dos veículos da frota urbana atinge os 13,50 anos.

Passageiros	Procura (valores em milhares)			
	2009	2010	2011	Δ%
Autocarros + Mini Autocarros	24.897	24.220	24.358	0,6%
Troleicarros	2.601	2.510	2.526	0,6%
Mini Autocarros Eléctricos	219	207	203	-1,9%
Total Rede Geral	27.717	26.937	27.087	0,6%
Passageiros – Carrinhas de Deficientes	7,2	7,9	8,4	6,3%
Procura Total	27724,2	26.944,9	27.095,4	0,56%

Tabela XIV - Procura (2009 - 2011)
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C..

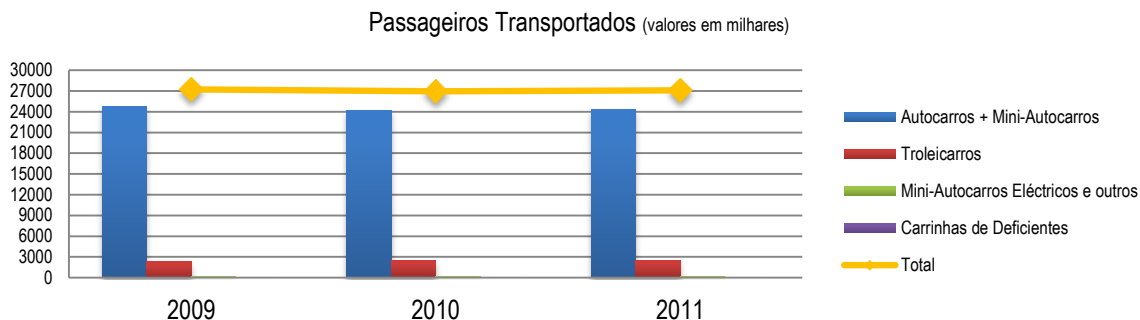


Gráfico XII - Passageiros Transportados
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C.

Com uma taxa de acidentes de 4,7 por 100.000 km, registaram-se 286 sinistros em 2011, dos quais 93 com responsabilidade imputada ao motorista do veículo e 140 a terceiros. Apesar de ser um registo considerável e particularmente preocupante, regista-se um decréscimo 13,6% nos sinistros de 2010 para 2011, o que demonstra uma crescente sensibilização para a segurança rodoviária. A taxa de imobilização global da frota urbana registou-se nos 4,1%, igual à do ano anterior, cifrando-se dentro dos valores previstos e adequados ao cumprimento do serviço público.

Sinistralidade da Frota				Responsabilidade dos Sinistros			
Nº Sinistros	2010	2011	Δ%	Responsabilidade	2010	2011	Δ%
Autocarros	307	266	-13,4%	Motorista	97	93	-4,1%
Troleicarros	24	20	-16,7%	Terceiros	182	140	-23,1%
Total	331	286	-16,7%	Risco	52	53	1,9%

Tabela XV - Sinistralidade e Responsabilidade
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C.

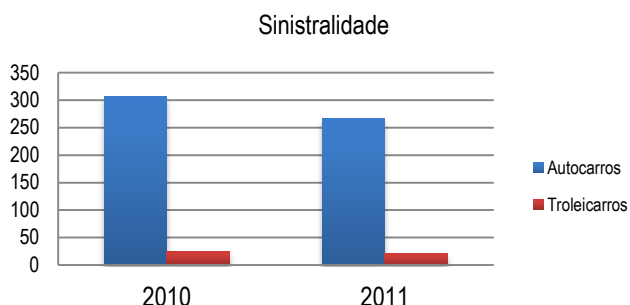


Gráfico XIV - Sinistralidade (2010 - 2011)
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C.

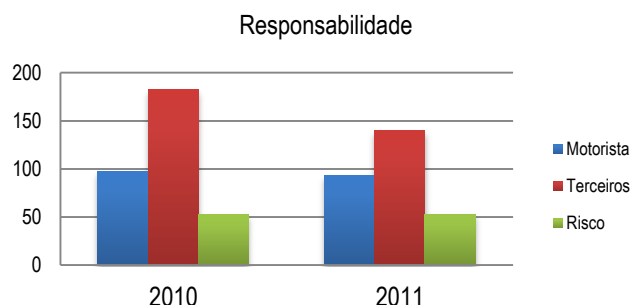


Gráfico XIII - Responsabilidade (2010 - 2011)
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C.

Conjugando a redução da oferta com o aumento da procura, traduz-se uma taxa de ocupação em 2011 na ordem dos 20,3%, comparativamente com os 20,1% de 2010, o que indica um melhor aproveitamento da oferta disponível.

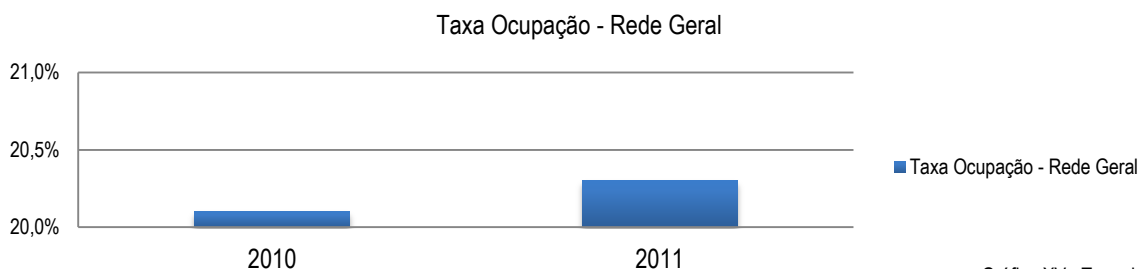


Gráfico XV - Taxa de Ocupação
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C.

Em 2011 os S.M.T.U.C. disponibilizaram aos utentes 80 postos de venda, oficiais e postos de venda exteriores (CTT e outros), sendo ainda possível adquirir bilhetes a bordo dos autocarros, proporcionando uma vasta oferta de títulos de transporte (títulos pré-comprados, passes sociais, bilhetes adquiridos junto do motorista, bilhetes com estacionamento, entre outros títulos). Os passes sociais representam considerável fração da estrutura de utilização de títulos, cerca de 73,7%, não havendo oscilações percentuais significativas na composição da oferta de títulos, verificando-se no entanto, decréscimos assinaláveis nas receitas brutas dos bilhetes com estacionamento e nos bilhetes adquiridos junto do motorista, respetivamente, 24,8% e 10,9% de diminuição face ao ano de 2010.

Evolução da Estrutura de Títulos

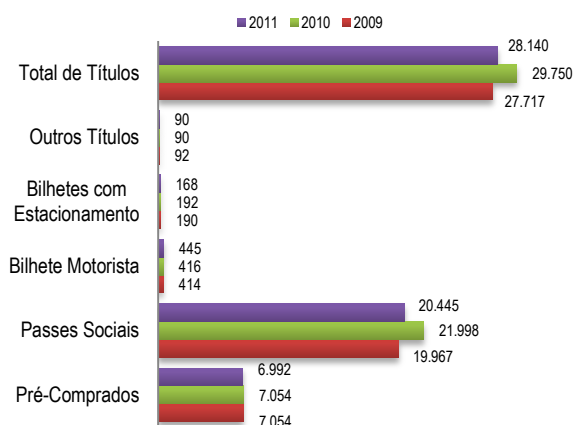


Gráfico XVII - Evolução da Estrutura de Títulos (2009 - 2011)
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C.

Estrutura de Títulos

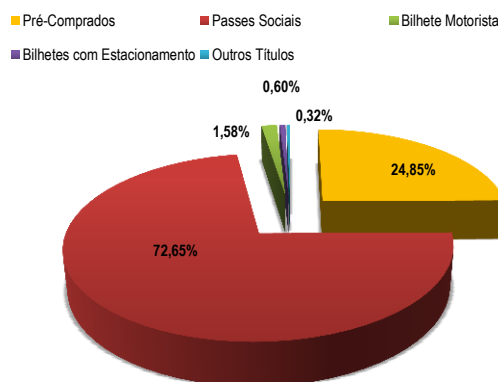


Gráfico XVI - Estrutura de Títulos (2011)
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C.

A receita da prestação de serviço de transporte em 2011 atingiu o valor bruto de cerca de 7,7 milhões de euros, apresentando um decréscimo na ordem dos 1,2% face ao registado em 2010, apesar do aumento da procura. Pode-se justificar esta diminuição na receita gerada, essencialmente devido à diminuição das receitas dos bilhetes de motorista e com estacionamento, que têm preços unitários superiores aos bilhetes pré comprados e passes sociais, e a deslocações da procura.

Receita Bruta/título (valores em milhares de €)	2010	2011	Δ%	Receita média/passageiro/título	2010	2011	Δ%
Pré-Comprados	3693	3712	0,5%	Pré-Comprados	0,5753	0,5749	-0,1%
Passes Sociais	3184	3196	0,4%	Passes Sociais	0,1755	0,1739	-0,9%
Bilhete Motorista	759	676	-10,9%	Bilhete Motorista	1,5000	1,5000	0,0%
Bilhete com Estacionamento	161	121	-24,8%	Bilhete com Estacionamento	1,1506	1,1355	-1,3%
Rede Geral	7797	7705	-1,2%	Rede Geral	0,3093	0,3035	-1,9%

Tabela XVI - Receita bruta e média
Fonte: Relatório de Gestão de 2011, SMTUC

Receita bruta por tipo de título

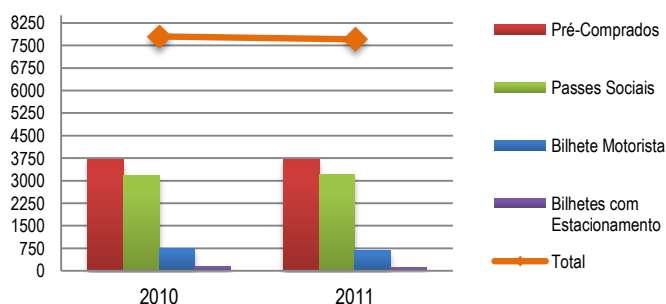


Gráfico XVIII - Receita bruta por tipo de título
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C.

Receita média/passageiro por tipo de título

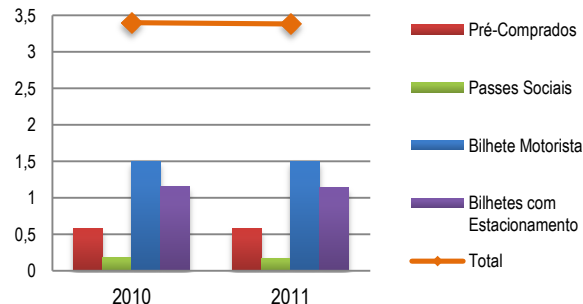


Gráfico XIX - Receita média por passageiro por tipo de título
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C.

Os S.M.T.U.C. empregam 465 trabalhadores, essencialmente agentes de tráfego (60,43% do efetivo total corresponde a motoristas), existindo um rácio de aproximadamente 2 motoristas por cada viatura da frota urbana.

Foi admitida a entrada em 2011 de 22 novos trabalhadores, número semelhante ao de saídas, valores bem superiores aos verificados no ano anterior. Grande parte do efetivo da empresa situa-se na faixa etária dos 40 aos 49 anos de idade (43,87%), seguindo-se a faixa etária dos 30 aos 39 anos (33,98%), sendo a idade média do conjunto de trabalhadores da empresa de 43,3 anos de idade.

Estrutura Etária	2010	2011	Δ%
< 25 anos	0	2	---
25 – 29	11	8	-27,3%
30 – 39	176	158	-10,2%
40 – 49	190	204	7,4%
50 – 59	87	91	4,6%
> 60 anos	0	2	---
Idade Média (anos)	42,6	43,3	1,6%

Tabela XVII - Estrutura Etária
Fonte: Relatório de Gestão de 2011, S.M.T.U.C.

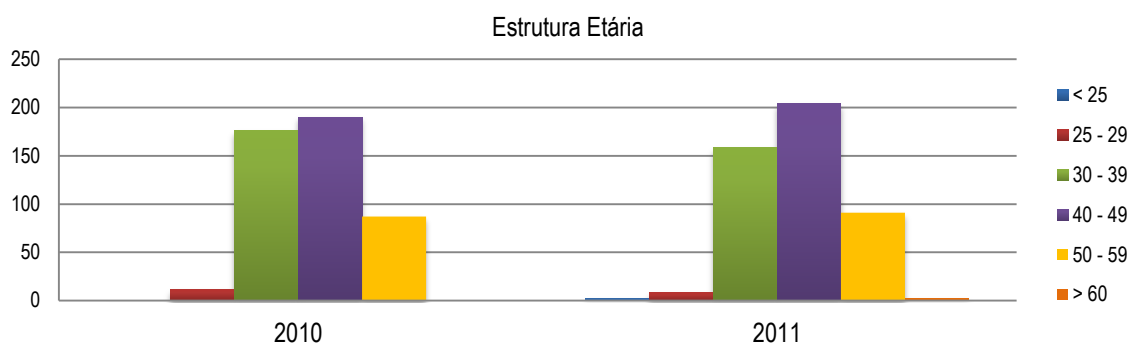


Gráfico XX - Estrutura Etária
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C.

Relativamente à antiguidade dos trabalhadores, a maioria encontra-se contratualmente ligado entre os 10 e os 14 anos aos Serviços, aproximadamente 41,72% do efetivo, situando-se a antiguidade média de 14,2 anos.

Ao nível do absentismo, existem diversas razões que o justifiquem, desde por motivos de doença, acidentes/incidentes de trabalho, licença de maternidade ou paternidade, assistência a família, greve, até ao facto do funcionário ser trabalhador estudante, entre outras razões, sendo o motivo de doença, com cerca de 54,48% o fator de maior peso justificativo para o absentismo, seguindo-se-lhe o motivo de licença de maternidade/paternidade com 13,03%, havendo uma dispersão relativamente homogénea pelos restantes motivos. De destacar no entanto, que em todos estes motivos registaram-se descidas consideráveis, exceto nos acidentes/incidentes de trabalho, nos quais se verificou um aumento bastante significativo, comparativamente com 2010, na ordem dos 86,5%. Assim, averbou-se uma taxa global de absentismo de 3,70% em 2011, verificando-se uma descida face ao valor registado no ano transato, de sensivelmente menos 555 dias.

Quanto a plenários de trabalhadores em horário de serviço e greves, registaram-se exatamente o mesmo número de reuniões que no ano anterior, no entanto foram acrescidas duas horas de plenário, verificando-se 3 greves em 2011.

Outro aspeto a ser ponderado é o facto de se ter registado um aumento da sinistralidade no trabalho neste período, comparativamente com os dados de 2010, tendo-se apurado um aumento de 22,2% no número de sinistros. Por outro lado, foi efetuado um maior número de controlos de álcool a funcionários, cerca de 2109 testes, registando-se um aumento de 39,9% de funcionários controlados, diminuindo 25% o número de testes positivos em motoristas.

Quanto ao número de reclamações apresentadas por utentes em 2011, através do quadro resumo conclui-se que foram rececionadas um total de 262 reclamações, mais 22 por comparação com 2010. Destas, 47,33% foram rececionadas por correio/*mail*/fax, mais 18,37% que no ano anterior, 22,90% redigidas no Livro Amarelo das Lojas/SRP, menos 8,10% que em 2010, e 29,77% efetuados presencialmente nos impressos das Lojas, Relações Públicas, Serviço de Gestão de Sinistros e Parque de Estacionamento, menos 10,23% relativamente ao ano anterior, podendo-se concluir que o utente tem cada vez mais uma preferência pela comunicação com a empresa através de plataformas eletrónicas.

Contato			Nº Reclamações	%	%
Tipo	Local	Modo			
Correio/ <i>Mail</i> /Fax			124	47,33%	47,33%
Presencial	Ser. R.P.	Livro Amarelo	2	0,76%	10,30%
		Impresso	25	9,54%	
	Lojas	Livro Amarelo	58	22,14%	40,46%
		Impresso	48	18,32%	
	Ser. Gestão Sinistros	Impresso	1	0,38%	0,38%
	Parque Estacionamento	Impresso	4	1,53%	1,53%
Total Reclamações			262	100%	---

Tabela XVIII – Reclamações (2011)
Fonte: Relatório de Gestão – 2011, S.M.T.U.C.

Número de Reclamações - 2011

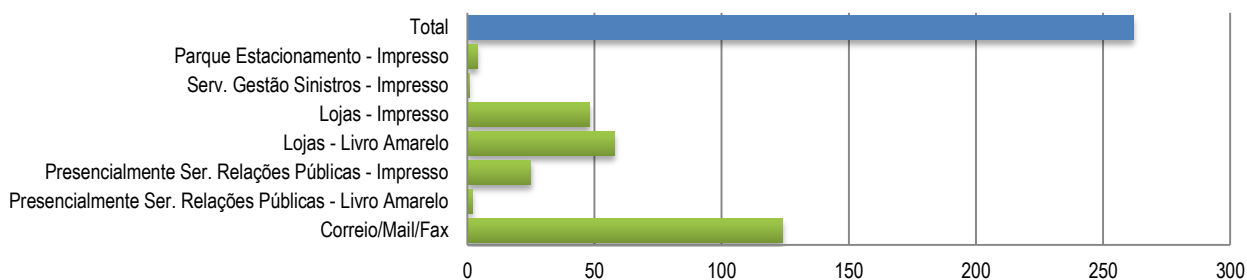


Gráfico XXI - Reclamações (2011)
Fonte: Relatório de Gestão – 2011, S.M.T.U.C.

Comparativamente a 2010, neste último ano verificou-se um aumento do número de reclamações via correio/*mail*/fax, por oposição de diminuições nas reclamações via livro amarelo e impresso. Os gráficos seguintes estabelecem comparação sobre o número de reclamações apresentadas através das diferentes vias de reclamação em 2010 e 2011, e representam 9 tipologias de reclamações mais frequentes, que correspondem a cerca de 69% do total de reclamações.

Reclamações 2011/2010

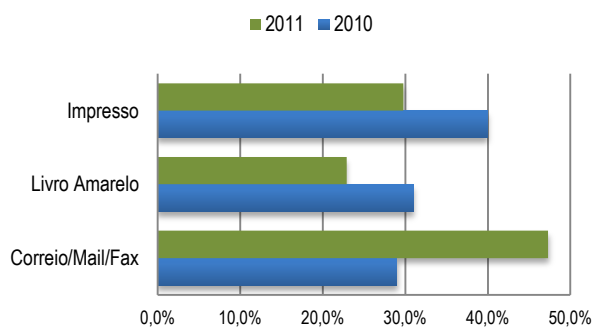


Gráfico XXII - Vias de Reclamação (2010 - 2011)
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C.

Tipologias de Reclamações

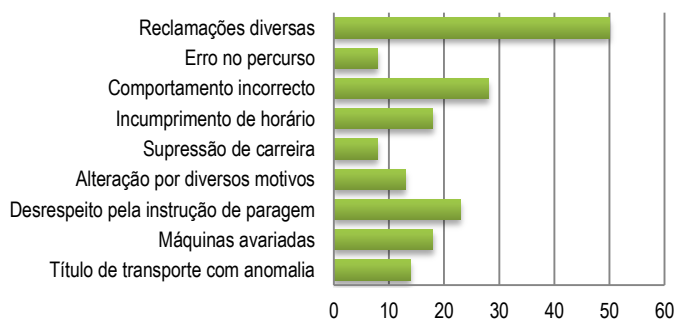


Gráfico XXIII - Tipologias de Reclamações
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C.

Pode-se concluir que o maior número de reclamações recaiu em “Reclamações Diversas” com 50 reclamações, motivadas principalmente por quedas nos autocarros, acidentes, greves e plenários, entre outras, seguindo-se “Transporte de Passageiros” do tipo “Comportamento Incorreto” com 28 queixas e “Desrespeito por Instrução de Paragem” com 23 reclamações.

Relativamente às reclamações mais frequentes em 2011, comparativamente com 2010, registaram-se as seguintes variações:

- Diminuição de 20 para 14 no “Título de Transporte com Anomalia”;
- Diminuição de 26 para 18 nas “Máquinas Avariadas das Áreas de Estacionamento”;
- Aumento de 10 para 28 no “Transporte de Passageiros” do tipo “Comportamento Incorreto”;
- Aumento de 11 para 50 em “Reclamações Diversas” relativas a quedas de utentes nos autocarros, acidentes, greves, plenários, entre outros;

Em anexo, demonstra-se esquematicamente o processo de tratamento de reclamações de utentes.

5.3 Dados Previsionais da Atividade - 2012

Tendo por base as Grandes Opções do Plano e Orçamento para 2012 prevê-se a criação de mais uma linha de rede geral, de autocarros + mini autocarros, aumentando para 87 linhas no total, e a manutenção dos 580,9 km de extensão de rede geral.

Para este ano antecipa-se uma procura de 26,186 milhões de passageiros transportados, entre passageiros transportados em linhas de rede geral e carrinhas de deficientes, o que significará um decréscimo em relação ao valor registado em 2011 na ordem dos 3,36%.

Procura	2009	2010	2011	Previsão 2012	Δ%
Autocarros + Mini Autocarros	24.897	24.220	24.358	23.252	-4,54%
Troleicarros	2.601	2.510	2.526	2.724	7,84%
Mini Autocarros Eléctricos	219	210	203	201	-0,99%
Carrinhas Deficientes	7,2	7,9	8	9	7,14%
Procura Total	27.724,2	26.947,9	27.095,4	26.186	-3,36%

Tabela XIX - Previsão da Procura (2012)
Fonte: Grandes Opções do Plano e Orçamento – 2012, S.M.T.U.C.

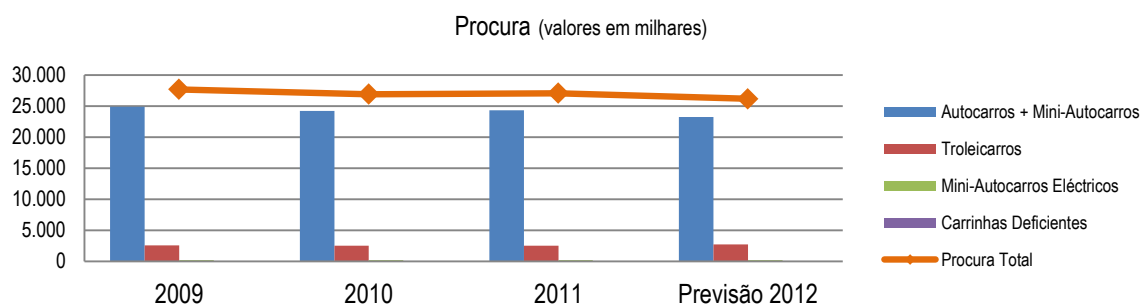


Gráfico XXIV - Previsão da Procura (2012)
Fonte: Grandes Opções do Plano e Orçamento – 2012, S.M.T.U.C.

Para 2012 prevê-se uma diminuição de dois veículos constituintes da frota dos Serviços, perfazendo um total de 142 veículos, estando prevista a aquisição de onze novos veículos e o abate de outros dez, nove autocarros e um troleicarro, com uma idade média da frota de 13,17 anos, menor que no ano anterior. A taxa de imobilização esperada para este ano rondará os 4,0%.

Perspetiva-se um valor de receita bruta na ordem dos 8,511 milhões de euros, bem acima do averbado em 2011, continuando os passes sociais e os títulos pré-comprados a representar a maioria das receitas da empresa. A receita média /passageiro por tipo de título esperada será de 0,34 euros.

Receita Bruta/Título	2010	2011	Previsão 2012	Δ%
Pré Comprados	3.693	3.712	3.866	4,1%
Passes Sociais	3.184	3.196	3.838	20,1%
Bilhete Motorista	759	676	640	-5,3%
Bilhete com Estacionamento	161	121	167	38,0%
Total	7.797	7.705	8.511	10,5%

Tabela XX - Previsão de receita bruta por tipo de título (2012)
Fonte: Grandes Opções do Plano e Orçamento - 2012, S.M.T.U.C.

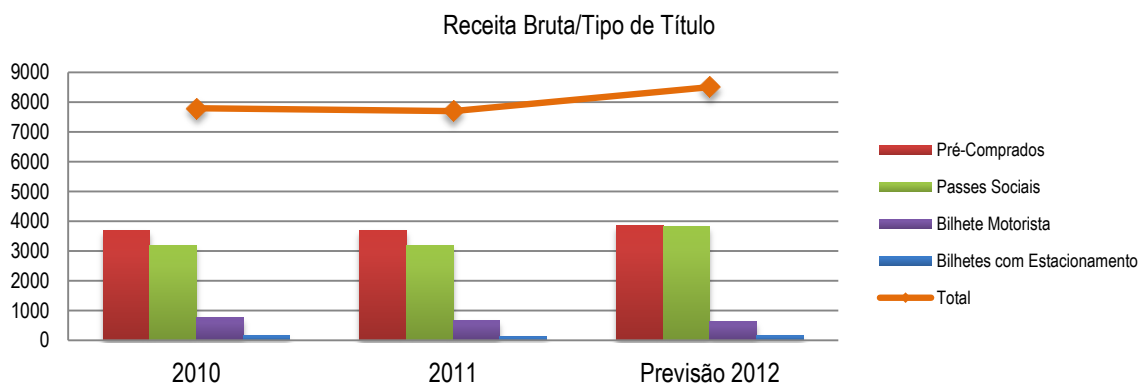


Gráfico XXV - Previsão de receita bruta por tipo de título (2012)
Fonte: Grandes Opções do Plano e Orçamento – 2012, S.M.T.U.C.

Para este ano prevê-se contratação de 18 novos efetivos e aposentação de 7 funcionários, perfazendo um total de 476 trabalhadores em 2012, sendo 59,9% do efetivo total correspondente a motoristas, mantendo-se a taxa de sensivelmente 2 motoristas por viatura de frota urbana. Ao nível do absentismo acredita-se que a sua taxa aumente para os 4%.

5.4 Recursos Económicos e Financeiros

Fazendo uma breve análise em termos económicos e financeiros, os S.M.T.U.C. apuraram em 2011 custos operacionais na ordem dos 15,45 milhões de euros, representando uma diminuição de 0,1% face a 2010, sendo 55,6% deste valor referentes a custos com o pessoal. Neste período registaram-se custos totais na ordem dos 15,53 milhões de euros. Quanto aos proveitos totais, averbaram-se 15,25 milhões de euros, verificando-se uma variação de 1,2% em relação ao ano anterior. De salientar a redução na rubrica Parques de Estacionamento de 8,4% e o decréscimo nas taxas de parcometros de 19,2%, representando uma redução de proveitos de cerca de 200 mil euros.

A análise da estrutura do balanço em 31/12/2011 permite concluir que o ativo total da empresa aumentou 14,7% em relação a 2010, cifrando-se na ordem dos 8,10 milhões de euros, influenciado pelo aumento de 3,4% do ativo fixo e pelo aumento de 77,0% do ativo circulante, este último em virtude do aumento das rubricas Dívidas de Terceiros a Curto Prazo e dos Depósitos Bancários e Caixa. Quanto ao passivo da empresa, cifrou-se nos 5,12 milhões de euros, mais 30,1% que no ano anterior, e os seus capitais próprios em 2,99 milhões de euros, significando uma diminuição de 4,7% face ao ano anterior, pelo facto do resultado líquido do exercício ter sido negativo, na ordem dos 285 mil euros.

5.5 Análise de Utentes

Existe uma grande necessidade de compreensão e descrição dos utentes nos mercados atuais, pois são eles quem define a procura e a estratégia a implementar pela empresa na persecução dos seus objetivos.

No ano de 2011 registou-se um aumento de 0,56% no número de passageiros transportados por transporte público face ao ano anterior, cerca de 150 mil utentes, podendo deduzir-se que este aumento se deva à atual crise económica e financeira do país, que afeta o rendimento das famílias, fazendo com que deixem de utilizar o transporte individual nas suas deslocações.

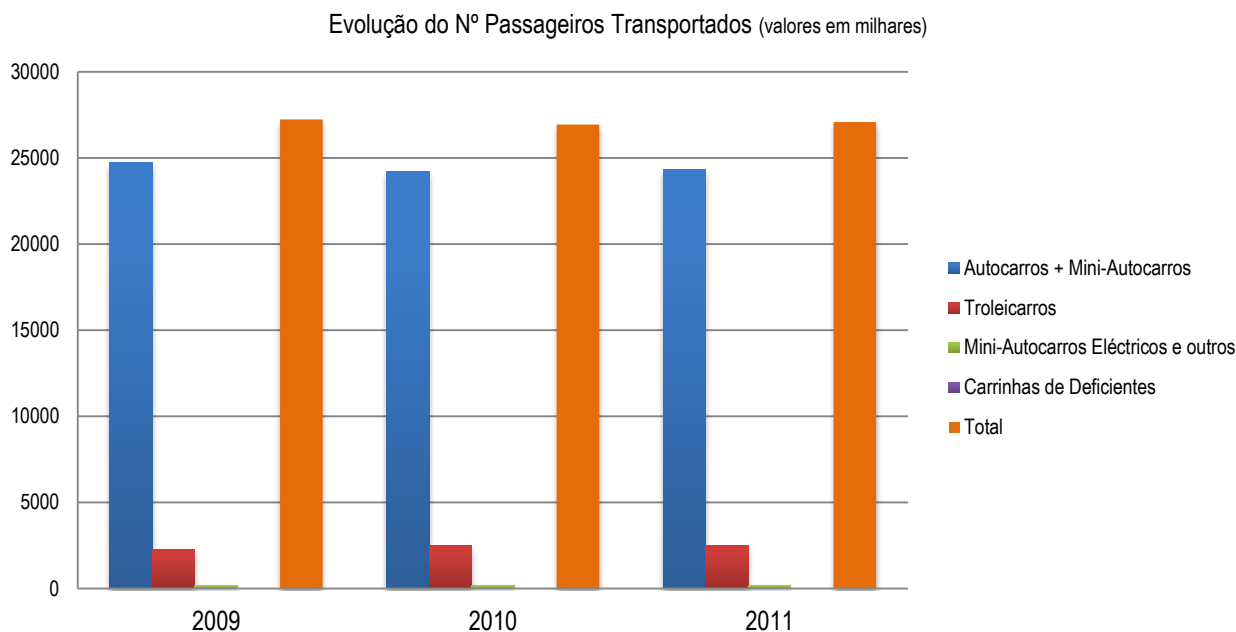


Gráfico XXVI - Evolução do Número de Passageiros Transportados (2009 - 2011)

Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C.

Passageiros	Procura (valores em milhares)			
	2009	2010	2011	Δ%
Autocarros + Mini Autocarros	24.897	24.220	24.358	0,6%
Troleicarros	2.601	2.510	2.526	0,6%
Mini Autocarros Eléctricos	219	207	203	-1,9%
Total Rede Geral	27.717	26.937	27.087	0,6%
Passageiros – Carrinhas de Deficientes	7,2	7,9	8,4	6,3%
Procura Total	27724,2	26.944,9	27.095,4	0,56%

Tabela XXI - Evolução do Número de Passageiros Transportados (2009 - 2011)

Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C.

5.5.1 Perfil do Utente

Em 2011 os Serviços realizaram um inquérito aos seus utentes, de modo a aferir a sua satisfação, por forma a melhorar continuamente o seu serviço.

Pela análise dos resultados obtidos do inquérito de avaliação da satisfação de clientes, pode-se fazer uma caracterização do utente do transporte público de passageiros na cidade de Coimbra.

Para um primeiro critério, verifica-se que o serviço é preferencialmente utilizado por utentes do sexo feminino, facto que se vem verificando ao longo dos últimos anos, comparando com os resultados obtidos em inquéritos de anos anteriores.

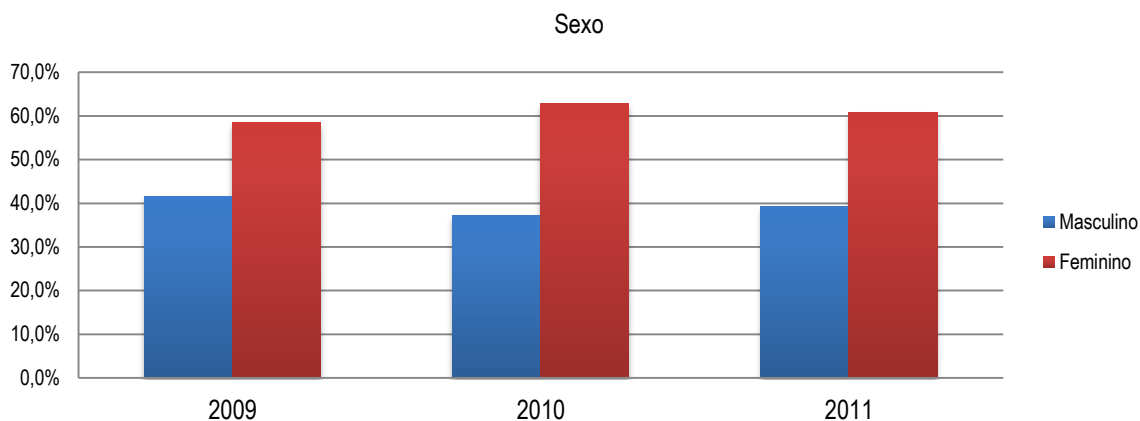


Gráfico XXVII - Perfil do Utente - Critério: Sexo
Fonte: Inquérito Satisfação Clientes – 2011, S.M.T.U.C.

Relativamente ao critério da *idade do utente*, conclui-se que grande maioria dos passageiros encontra-se na faixa etária dos 19 aos 25 anos de idade, seguida da faixa dos 26 aos 45 anos, com 41,2% e 23,6% respetivamente, o que se pode depreender que sejam maioritariamente estudantes, possivelmente universitários, a utilizar o serviço, ou não fosse Coimbra considerada uma cidade estudantil. De assinalar que, ano após ano, o número de utilizadores do transporte público de passageiros mais jovens tem vindo a aumentar, sobretudo de 2010 para 2011.

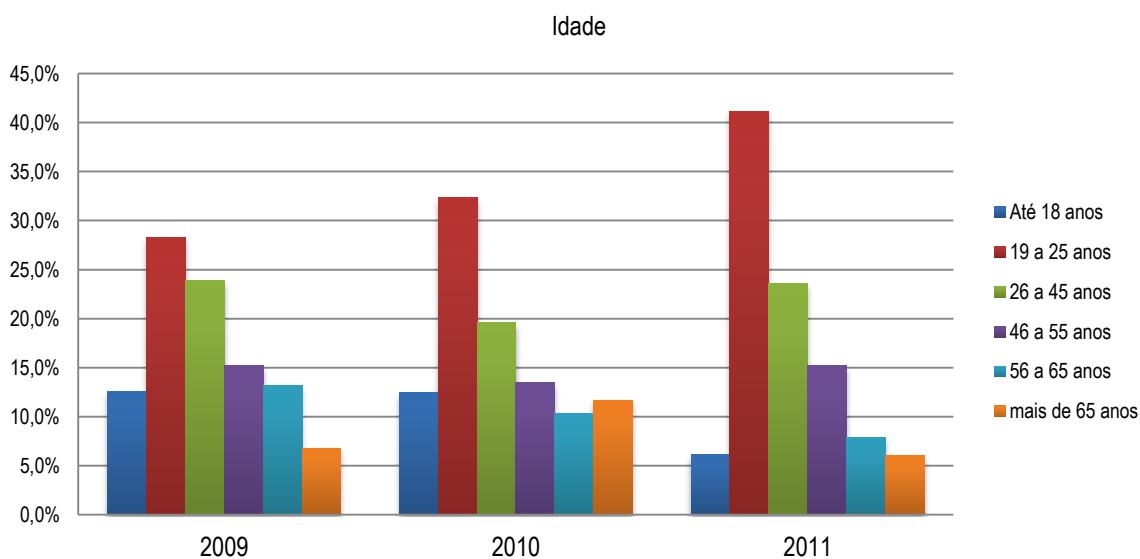


Gráfico XXVIII - Perfil do Utente - Critério: Idade
Fonte: Inquérito Satisfação de Cliente – 2011, S.M.T.U.C.

Quanto à *frequência de utilização do serviço*, a generalidade dos utentes utiliza o transporte com uma assiduidade diária nas suas deslocações, cerca de 73,3% das respostas dos inquiridos.

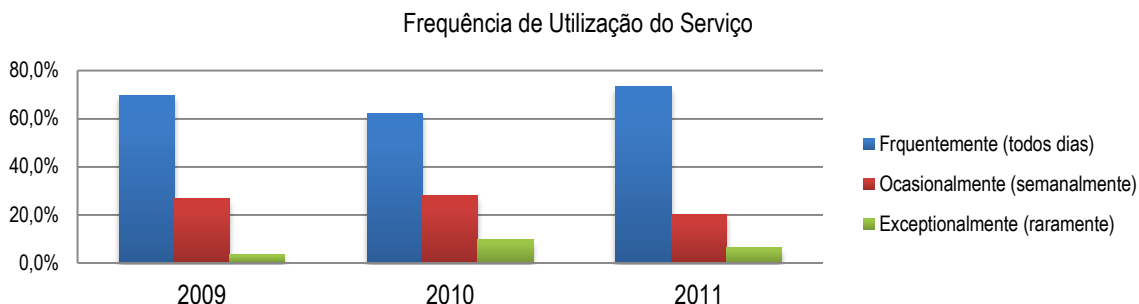


Gráfico XXIX - Perfil do Utente - Critério: Frequência de utilização do serviço
Fonte: Inquérito Satisfação de Cliente – 2011, S.M.T.U.C.

Pelos resultados obtidos quanto ao parâmetro do *motivo de utilização do serviço*, sustenta-se a ideia de que o utente-tipo do serviço possa ser estudante universitário, com uma clara maioria de respostas a indicar que utiliza o transporte num percurso casa-escola/trabalho, 70,2%.

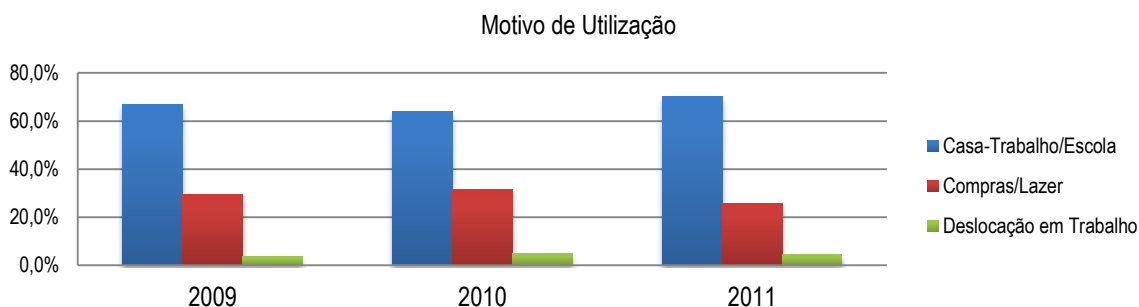


Gráfico XXX - Perfil do Utente - Critério: Motivo de Utilização
Fonte: Inquérito Satisfação de Cliente – 2011, S.M.T.U.C.

Encontrando-se o utente-tipo numa faixa etária jovem e que utiliza o transporte público com bastante frequência, numa base diária, então é economicamente vantajoso para o utente a aquisição de passe, registando-se um aumento considerável face ao número de passes adquiridos no ano de 2010, verificando-se um decréscimo bastante notável no número de bilhetes pré-comprados.

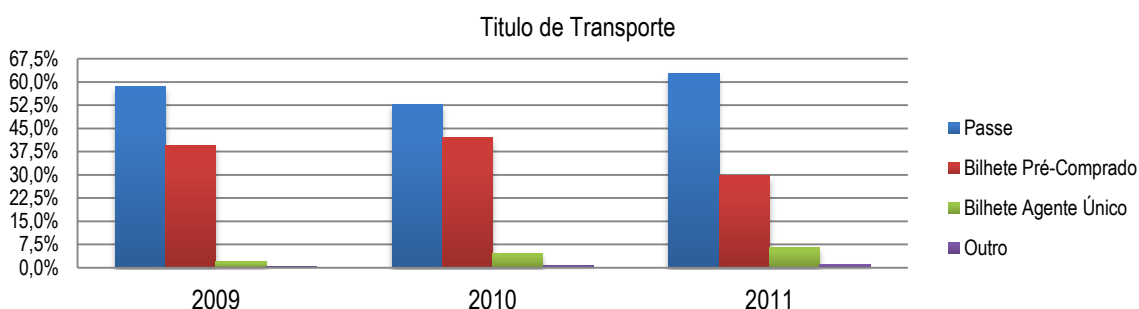


Gráfico XXXI - Perfil do Utente - Critério: Título de Transporte
Fonte: Inquérito Satisfação de Cliente – 2011, S.M.T.U.C.

Assim, conjugando todos estes parâmetros, pode-se deduzir que o utente-tipo do serviço público de transporte rodoviário de passageiros da cidade de Coimbra é preferencialmente do sexo feminino, na faixa etária dos 19 aos 25 anos, e que utiliza o transporte diariamente num percurso casa-escola/trabalho, podendo depreender-se que seja estudante universitário.

5.6 Fornecedores

Os S.M.T.U.C. têm um conjunto de mais de 300 fornecedores dos mais diversos produtos, pelo que, para uma mais fácil compreensão irei identificar somente os principais fornecedores e assim restringir-me-ei a fornecedores de veículos para o transporte urbano de passageiros e de veículos de transporte especial, fornecedores de combustíveis, pneus, de peças e acessórios, de comunicações, fornecedores que prestam serviços de manutenção e reparação de veículos, e de gestão de parques estacionamento. Assim, dos vários fornecedores destacam-se:

Veículos	Combustíveis	Peças & Acessórios	Pneus	Manutenção & Reparação de Veículos	Gestão Parques Estacionamento
Auto Maran (Coimbra), Lda	Petrolgal – Petróleos de Portugal, SA	IVEPEÇAS – Comércio de Peças Auto, Lda	José Lourenço – Pneus e Comb. Unip. Lda	ACManutenção e Comércio de Veículos, SA	MULTIFROTA PARKING – Gestão de Parques de Estacionamento
MCoutinho Centro, SA		Mecânica Industrial Coimbra, Lda	MEGAPE – Com. E Ind. de Pneus, SA	EMC-ALMECAR Com. de Peças e Acessórios p/ Auto.	
Auto-Sueco (Coimbra), Lda		PROPESADOS – Peças e Acessórios, Lda	Recauchutagem Monteiro, Lda	REVULCO – Recauchutagem Vulcaniz. de Campo de Ourique	
Automóveis Mondego, Lda		VOLPEÇAS – Comércio de Peças e Ferram. Auto, Lda			
MANPORTO – Comércio de Veículos, Lda		MOTORBUS – Rep. & Peças Auto, Lda			
SCANIA Portugal, SA		BUSFLEX – Comércio de Acessórios Auto, Lda			
Mercedes-Benz Comercial, Lda		CIVIPARTES & EUROPA Equipamentos, SA			

Tabela XXII - Fornecedores dos S.M.T.U.C.
Fonte: S.M.T.U.C.

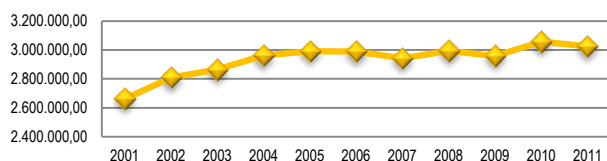
Relativamente ao fornecimento de veículos, a frota da empresa é composta por autocarros urbanos das seguintes marcas:



Para além dos fornecedores dos autocarros urbanos, os troleicarros mais antigos são fornecidos pela Salvador Caetano/Efacec. Já as viaturas de transporte especial são fornecidas pelas marcas Ford e Citroen, com os modelos Ford Transit e Citroen Jumper.

Relativamente ao fornecimento de combustível para as viaturas, a empresa é provida pela Petrolgal, SA, e vem-se verificando algumas oscilações no seu consumo com diminuições nos anos de 2007 e 2009, mas sendo a tendência sempre de aumento do consumo ao longo da última década. O preço de combustível por litro tem igualmente uma tendência de aumento ao longo dos últimos anos.

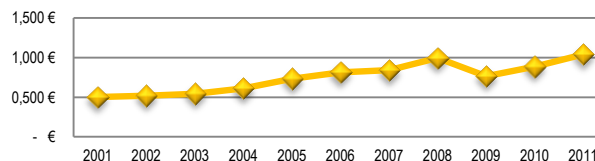
Combustível Consumido (Lt.)



◆ Quantidade (Lt.)

Gráfico XXXIII - Consumo Combustível - Litros (2001 – 2011)
Fonte: S.M.T.U.C.

Preço por litro de combustível (€/Lt)



◆ Preço de Custo Médio/Lt.

Gráfico XXXII - Preço por litro de combustível (2001 - 2011)
Fonte: S.M.T.U.C.

5.7 Comparação de Serviços

Neste ponto, apresenta-se resumidamente os serviços dos S.M.T.U.C. e das duas operadoras de transporte público das Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto, CARRIS e S.T.C.P., respetivamente.

S.M.T.U.C.	Zonas de Estacionamento de Duração Limitada e de Acesso Automóvel Condicionado	Gestão do estacionamento público pago, revertendo as receitas para os Serviços como forma de “compensação do custo social do transporte público de passageiros”;
	Elevador Mercado D. Pedro V	Inaugurado em 2001, liga a Rua Olímpio Nicolau Rui Fernandes (junto ao Mercado Municipal) à Rua Padre António Vieira;
	Linha Azul	Efetua a ligação entre as zonas Alta e Baixa de Coimbra, percorrendo o núcleo medieval da cidade, através de viaturas elétricas;
	Yellow Bus Official Sightseeing Tours – Fantastic Coimbra	Serviço sazonal que consiste numa viagem panorâmica num autocarro aberto de dois pisos, percorrendo vários pontos históricos da cidade.
	Transporte Especial	Serviço especial destinado ao transporte porta a porta de pessoas com mobilidade reduzida;
	Aluguer Viaturas	Serviço de aluguer de mini autocarros;
	Publicidade Viaturas	Cedência onerosa de espaços para publicidade nas viaturas dos Serviços afetos ao transporte público de passageiros;
	Parques Ecovia	Parques de estacionamento, localizados na Casa do Sal,
	Sistema RUMOS	Planeador de viagens online;
	S.M.T.U.C. Mobile	Aplicação que permite a consulta dos horários das linhas dos Transportes Urbanos de Coimbra em dispositivos móveis (PDA`s e telemóveis);
	Página Facebook	Página nesta rede social, com conteúdos informativos acerca dos Serviços;
CARRIS	<i>Izi Carris</i>	Aplicação gratuita para plataforma <i>android</i> , para consulta de tempo de espera para o autocarro pretendido e percursos das diversas carreiras de rede;
	<i>SMS ao minuto</i>	Sistema de mensagens ao minuto, via telemóvel, que proporciona informação sobre horários reais de passagem de veículos nas paragens;
	<i>E-mail ao minuto</i>	Via internet, proporciona informação sobre horários reais de passagem dos veículos nas paragens;
	<i>Bike Bus</i>	Permitido acesso a bicicletas em 5 carreiras;
	<i>Carris Net Bus</i>	Dois carreiras que permitem acesso livre à Internet via Wi-Fi a partir de telemóvel ou computador;
	<i>Serviço Aerobus</i>	Transporte rápido, cómodo e seguro, de e para o Aeroporto de Lisboa;
	<i>MobCarsharing</i>	Serviço de aluguer de automóveis à hora, que permite aos clientes reservar um veículo através de internet ou telefone, e tê-lo disponível no minuto seguinte;
	<i>Rede da Madrugada</i>	Serviço de transporte noturno composto por 9 carreiras que realizam serviço noturno de transporte na cidade de Lisboa, todos os dias com tarifário regular Carris;
	<i>Download Desktop Widget Carris</i>	Permite ao utente ter sempre disponível no computador informações sobre carreiras e tempos de espera de veículos;
	<i>Mobilidade Reduzida</i>	Serviço de transporte porta a porta de pessoas com mobilidade reduzida;

	<i>Sightseeing – CarrisTur</i>	Serviço turístico de circuito pela cidade de Lisboa, com paragem nos principais pontos de interesse da cidade, em autocarro panorâmico;
	<i>Simulador Percurso</i>	Permite ao utente planear as suas deslocações;
	<i>Canal Youtube</i>	Disponibiliza diversos vídeos sobre os serviços da empresa;
	<i>Página Facebook</i>	Página da empresa nesta rede social, que permite aos utentes obter um conjunto de informações úteis acerca da empresa e dos seus serviços;
S.T.C.P.	<i>Porto Tram City Tour</i>	Serviço de Carro Elétrico Histórico da S.T.C.P.;
	<i>Serviço GATO</i>	Serviço noturno de ligação entre o Hospital S. João/Pólo Universitário da Asprela e a Baixa do Porto;
	<i>SMSBUS</i>	Permite ficar a saber, em segundos, quais os próximos autocarros a chegar à paragem onde o utente se encontra;
	<i>Itinerarium.net</i>	Planeador de viagens;
	<i>Linha 207 – Serviço WiFi e TV</i>	Serviço que permite aos passageiros desta linha, estarem ligados às notícias da cidade através de uma emissão exclusiva de TV e ao mundo através da <i>Internet</i> sem fios;
	<i>Página Facebook</i>	Página da S.T.C.P. nesta rede social, na qual se pode consultar um conjunto de informações da empresa e dos seus serviços;

Tabela XXIII - Comparação de Serviços (S.M.T.U.C., CARRIS e S.T.C.P)
Fonte: S.M.T.U.C., CARRIS e S.T.C.P.

5.8 Postos de Venda

Os S.M.T.U.C. têm um total 80 postos de venda, oficiais e postos de venda exteriores (CTT e outros), estrategicamente dispersos pela cidade, como a zona da Praça da República, com muita afluência de estudantes, as zonas do Mercado D. Pedro V, Portagem e do Palácio da Justiça/Arnado, pontos centrais de comércio e de serviços de Coimbra, onde se verifica grande afluência de cidadãos. Nas restantes zonas da cidade, os Serviços têm 17 postos de venda concessionados, desde cafés, a quiosques, tabacarias, e mini mercados, conseguindo desde modo abranger praticamente a totalidade da área urbana da cidade, onde os cidadãos podem adquirir e carregar os seus títulos de transporte. Nas tabelas seguintes indicam-se as lojas oficiais S.M.T.U.C. e os postos de venda concessionados.

Lojas S.M.T.U.C.

Freguesia	Zona	Nome	Morada	Telefone	Dias Úteis	Sábado
Almedina	Portagem	Loja Polis S.M.T.U.C.	Av. Emídio Navarro	---	7h30 - 19h30	---
Eiras	Estação Velha	Posto de Venda do Parque Periférico da Casa do Sal - Norte	Rua do Padrão no parque de estacionamento Norte	---	7.30h - 18.00h	---
Stª Cruz	Mercado	Loja do Mercado – S.M.T.U.C.	Junto ao Mercado Municipal D. Pedro V	---	7h00 - 19h00	---
Stª Cruz	Palácio da Justiça/Arnado	Centro de (Info)mobilidade	Rua Dr. Manuel Rodrigues, 29	---	7h.00m - 19h.00m	8h.00 - 13h.00
Stª Cruz	Prª da República	Loja Praça da República – S.M.T.U.C.	Praça da República	---	7h30 - 19h30	---
Stº. Antº. Olivais	Igreja de S. José	Loja S. José S.M.T.U.C.	Av. dos Combatentes da Grande Guerra	---	7h30 - 19h30	---

Tabela XXIV - Postos de Venda: Lojas S.M.T.U.C.
Fonte: S.M.T.U.C.

Postos de Venda

Freguesia	Zona	Nome	Morada	Telefone
Eiras	Bairro da Relvinha	Papelaria Lusa Nova	Rua Dr. Manuel Almeida e Sousa, 267 - Relvinha - 3020 Coimbra	239824468
Ribeira de Frades	Ribeira de Frades	Café Franco	Ribeira de Frades	
S. Bartolomeu	Baixa	Quiosque Paulo Ferreira	Estação Nova	
S. Bartolomeu	Portagem	Quiosque Sousa	Largo da Portagem - 3000 Coimbra	239820995
S. Martinho do Bispo	Fala	Zeuluz-Comp. El. E Eletron. , Lda.	Rua 1º de Maio, 104 - Fala - S. Martinho do Bispo - 3040 Coimbra	239814641
S. Martinho do Bispo	S. Martinho	Supermercado Quaresma	Rua D. Pedro, nº 21 - S. Martinho do Bispo - 3040 Coimbra	239802727
Stª Cruz	Baixa	Tabacaria PApelaria Estrelinha da Sorte	Rua da Sofia, 46	
Stª. Clara	Sta. Clara - Mesura	Café Primavera	Rua Central da Mesura, 84	239811253
Stª. Cruz	Jardim da Manga	Quiosque do Mercado	Largo Mercado D. Pedro V (frente ctt) - 3000 Coimbra	239836503
Stª. Cruz	Palácio da Justiça	Papelaria e Tabac. Arquivo, LDA	Rua Dr. Manuel Rodrigues, 9 - 3000 Coimbra	239820620
Stª. Cruz	Palácio da Justiça	Tabacaria Sofia	Rua da Sofia, 167 - 3000 Coimbra	239824174
Stª. Cruz	Prª 8 de Maio	Tabacaria Espírito Santo	Praça 8 de Maio, nº 8 - 3000 Coimbra	239821991
Stº Antº. Olivais	Solum	Aplicação Urbana	Centro Comercial DolceVita	
Stº. Antº. Olivais	Bairro de Celas	Bazar dos HUC	Hospitais da Universidade de Coimbra - AvBissaya Barreto	239981627
Stº. Antº. Olivais	Bairro Norton de Matos	Mini Mercado Pacheco	Rua Dr. Daniel de Matos nº 120 r/ch - Coimbra - 3030-049	239714677
Stº. Antº. Olivais	Rua do Brasil	Tabacaria Triunfo	Valdemar Agostinho Oliveira Catarino - Rua do Brasil, 233, r/c - 3030 Coimbra	239711889
Stº. Antº. Olivais	Stº Antº dos Olivais	Papelaria dos Olivais	Rua Capitão Luis Gonzaga, 5 - Olivais - 3000 Coimbra	239716792

Tabela XXV - Postos de Venda: Concessões
Fonte: S.M.T.U.C.

5.9 Política de Preços

Relativamente ao tarifário para 2012, os preços dos Bilhetes Pré-Comprados (bilhetes de 3 Viagens, Bilhete Para 1 Dia e Bilhete Para 1 Dia “Família Numerosa”, entre outros) praticados este ano sofreram aumentos pouco significativos em relação ao ano anterior, fixando-se o preço de um Bilhete de 3 Viagens em 2,20€, um Bilhete Para 1 Dia em 3,50€ e um Bilhete Para 1 Dia “Família Numerosa” em 0,70€. Quanto ao Passe Rede Geral, o preço mantém-se nos 35€, aumentando em dez cêntimos o bilhete vendido a bordo das viaturas, o Bilhete de Motorista, para 1,60€.

Quanto aos Passes Sociais Especiais, especificamente os títulos 3ª Idade e Sénior +, ambos para utentes com idade igual ou superior a 65 anos, Estudante, Bimodal (CP/S.M.T.U.C.), Apoio Social +, Centro Histórico (Elevador do Mercado/Linha Azul), entre outros, registam-se agravamentos nas suas tarifas, com exceção do passe para Estudante que diminui para os 22€ e os passes Bimodal, para CP e S.M.T.U.C., que se mantém nos 35€ e o passe Centro Histórico, para o Elevador do Mercado e Linha Azul, que se mantém gratuito nos S.M.T.U.C., como em 2011.

Para este ano entraram em vigor novos títulos de transporte, com tarifas adequadas às diferentes necessidades dos utentes, tal como o bilhete de Deslocação + Estacionamento, válido para toda a rede, de deslocação com validade de uma hora e com direito a estacionamento gratuito nos parques de estacionamento da Casa do Sal, verificam-se aumentos nos títulos de 2 Deslocações + Estacionamento e de 4 Deslocações + Estacionamento, estando este ano os seus preços ficados em 2,60€ e 4,20€ respetivamente. Inovação para este ano de 2012 trata-se dos bilhetes com estacionamento para entidades que celebrem protocolo com os SMTUC, estando os preços para Entidade 2 Deslocações + Estacionamento e Entidade 4 Deslocações + Estacionamento fixados em 1,95€ e 3,15€ respetivamente.

Nas áreas de estacionamento a cargo dos S.M.T.U.C., o “Cartão Residente” tem uma taxa anual de 59,85€. Em zonas de duração limitada controladas por parcómetros, as taxas variam entre os 0,20€ e os 3,05€, consoante a duração de estacionamento.

Quanto ao estacionamento no parque do Mercado D. Pedro V, é gratuito para quem estacione a sua viatura até 15min no referido parque, variando o valor a pagar até aos 2,10€ consoante a duração do estacionamento. Para duração superior a 3 horas é adicionado o valor de 0,25€ por cada fração de 15 minutos. Nos parques Pólis I e Pólis II as bolsas de estacionamento aplicadas variam entre os 0,20€ e os 0,80€ consoante a duração do estacionamento. Para duração superior a 2 horas é adicionado o valor de 0,05€ por cada fração de 15 minutos.

Caso o utente opte pela aquisição do Cartão de Utente Regular, este tem um custo de emissão de 4,99€ e uma mensalidade de 14,96€.

Os títulos de estacionamento “Raspadinhas” as zonas de estacionamento de duração limitada controladas por parcómetros, as suas taxas são as seguintes:

1 Hora – 0,50€ # 2 Horas – 1,20€ # 3 Horas – 2,00€

Relativamente aos preços do serviço “Yellow Bus Funtastic Coimbra”, variam entre os 5€ e os 10€ caso se trate de bilhete Funtastic, isto é, somente para viagem no autocarro, ou entre os 6€ e os 12€ caso se trate de bilhete para viagem no Funtastic e no barco Basófilas.

No aluguer de viaturas, os preços variam consoante determinados escalões, isto é, conforme o número de horas de aluguer ou quilómetros percorridos, variando entre os 59€ e os 249€ no caso de autocarro urbano, ou entre os 102€ e os 177€ no caso de aluguer de mini autocarro. Acima dos escalões máximos para cada viatura, são acrescentadas novas taxas por cada hora a mais de aluguer ou quilómetro percorrido. Em anexo apresentam-se tabelas que explicitam pormenorizadamente a política de preços dos S.M.T.U.C. para 2012.

5.10 Comunicação

As organizações necessitam de comunicar para saberem quais as necessidades dos seus clientes/utentes e para darem a conhecer os seus produtos/serviços.

Assim, um dos meios de comunicação dos S.M.T.U.C. com o utente é através do seu *site* na internet, que tem como objetivo informar os utentes, e de mais cidadãos, com um conjunto de informações, desde os contactos da empresa, à sua estrutura funcional, horários de todas as linhas de rede geral disponibilizando também o download do serviço SMTUC Mobilie para consulta de horários em tempo real no telemóvel de cada utente, tarifas dos diversos bilhetes e mapas da rede geral e da rede complementar, disponibilizando ainda o sistema RUMOS que permite ao utente planificar as suas viagens na rede. O *site* dos Serviços contém ainda informações acerca de todos os outros serviços, como informações do estacionamento, Elevador do Mercado, Linha Azul, Funtastic, entre outros, para além da localização e horários de funcionamento de todas as lojas S.M.T.U.C. e restantes postos de venda.

Através da página na rede social *facebook*, são prestadas algumas informações úteis ao utente, nomeadamente avisos de alteração de horários, interrupção temporária de linhas, informações acerca de títulos de transporte, promoção de eventos, entre outras.

Outra via de comunicação é através da revista S.M.T.U.C, lançada em Dezembro de 1987 com a necessidade não só de fomentar a comunicação interna dos Serviços, mas também de estabelecer uma ligação com o exterior, dando a conhecer a atividade dos S.M.T.U.C. A publicação da revista foi interrompida em 1991, sendo retomada no ano do centenário em 2008, com publicações quadrimestrais e distribuição gratuita.

5.11 Avaliação do serviço prestado

Em 2011 os S.M.T.U.C. realizaram um inquérito aos seus utentes de modo avaliar a sua satisfação, para que possam melhorar continuamente os seus serviços. Os inquéritos a utentes de linhas regulares, de transporte especial e de parques de estacionamento são realizados no máximo de 2 em 2 anos, já os inquéritos a utentes de serviço ocasional são realizados após a prestação do respetivo serviço. Por último, os inquéritos a utilizadores do serviço regular especializado são realizados mensalmente. Os resultados dos inquéritos foram comparados com os do ano anterior de modo a obter-se uma confirmação da validade do tipo de inquérito, bem como da evolução do desempenho dos S.M.T.U.C.

Para as linhas regulares foram inquiridos 500 utentes, distribuídos em função do peso dos passageiros de cada linha no total de passageiros por linhas, e 250 para os parques de estacionamento, distribuídos por parque ou conjunto de parques contíguos e similares, em função do peso dos proveitos de cada parque ou conjunto de parques contíguos e similares, no total de proveitos do parque.

Cada questão do inquérito é avaliada por importância que lhe é atribuída e por satisfação que o cliente percebe, sendo a importância avaliada numa escala de 1 (pouco importante) a 3 (muito importante), e a satisfação de 1 (muito insatisfeito) a 4 (muito satisfeito). Em anexo, segue o inquérito realizado aos utentes dos S.M.T.U.C., bem como a devida explicação acerca do tratamento de dados.

5.11.1 Informação disponível

O utente dos S.M.T.U.C. é um cliente exigente no que respeita à informação prestada, dado que considera importante, ou mesmo muito importante, determinados fatores como a identificação existente nas paragens relativamente às linhas, aos horários e ao tempo de espera até a próxima viatura chegar ao local, bem como a informação prestada pelo motorista quando tal é solicitada.

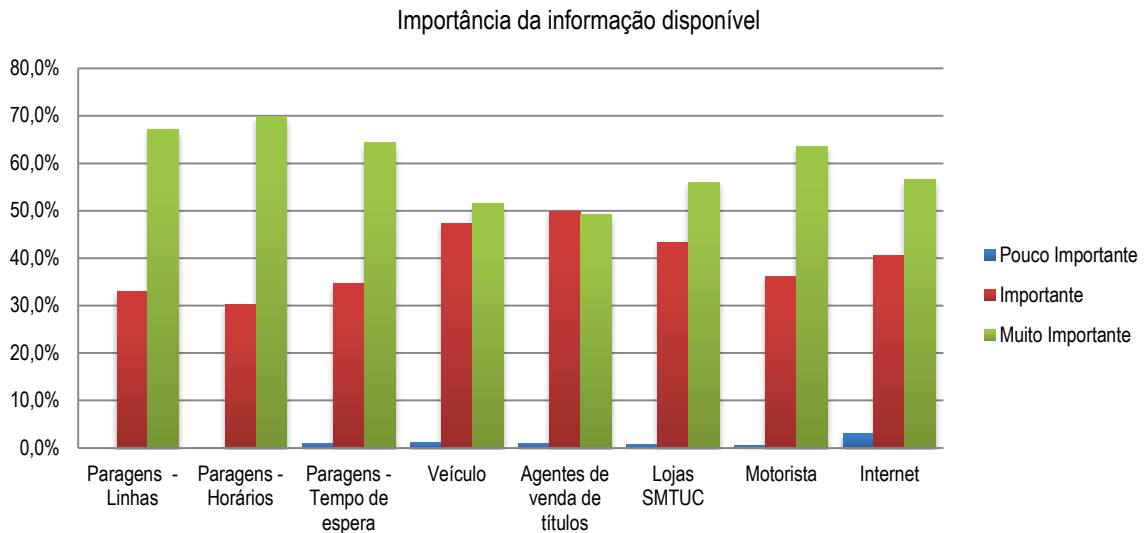


Gráfico XXXIV - Importância da Informação Disponível
Fonte: Inquérito de Satisfação a Clientes – 2011, S.M.T.U.C.

A generalidade dos utentes encontra-se satisfeita com a informação disponibilizada registando-se no entanto, algumas opiniões de insatisfação ao nível da informação existente nas paragens relativamente ao tempo de espera e quanto à informação prestada pelos motoristas quando são solicitados para esclarecer algo, aspetos que larga maioria dos utentes dos S.M.T.U.C. consideram bastante importantes, como foi possível verificar pela leitura do gráfico anterior. Pese embora estas poucas opiniões de insatisfação, a larga maioria dos utentes encontram-se satisfeitos com a informação disponível através das várias vias.

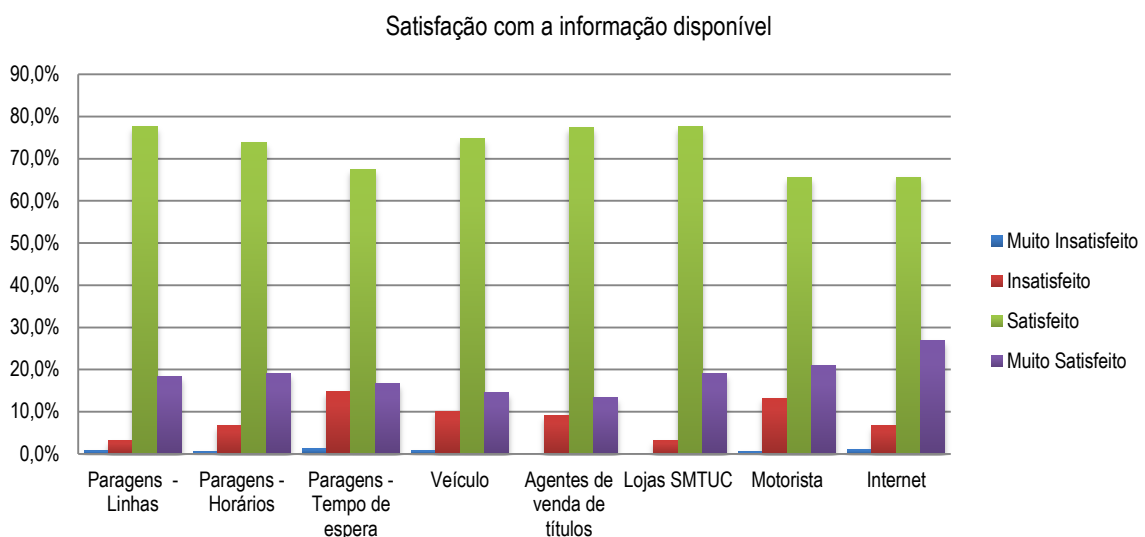


Gráfico XXXV - Satisfação com a Informação Disponível
Fonte: Inquéritos de Satisfação a Clientes – 2011, S.M.T.U.C.

5.11.2 Qualidade do serviço

Globalmente os utilizadores encontram-se satisfeitos com a qualidade do serviço prestado pelos Serviços, dando particular importância a fatores como o preço dos títulos de transporte, o que é bastante compreensível atendendo às atuais dificuldades e restrições financeiras dos cidadãos, aos horários adequados à sua necessidade, às condições de segurança durante a viagem e ao cumprimento dos horários, entre outros critérios, o que atesta que o cliente é particularmente exigente com este tipo de serviço. Fatores como o tempo de espera e a lotação da viatura registam algumas opiniões de pouca importância, embora de valores reduzidos, mas superiores quando comparados com os dos registados nos restantes parâmetros de avaliação.

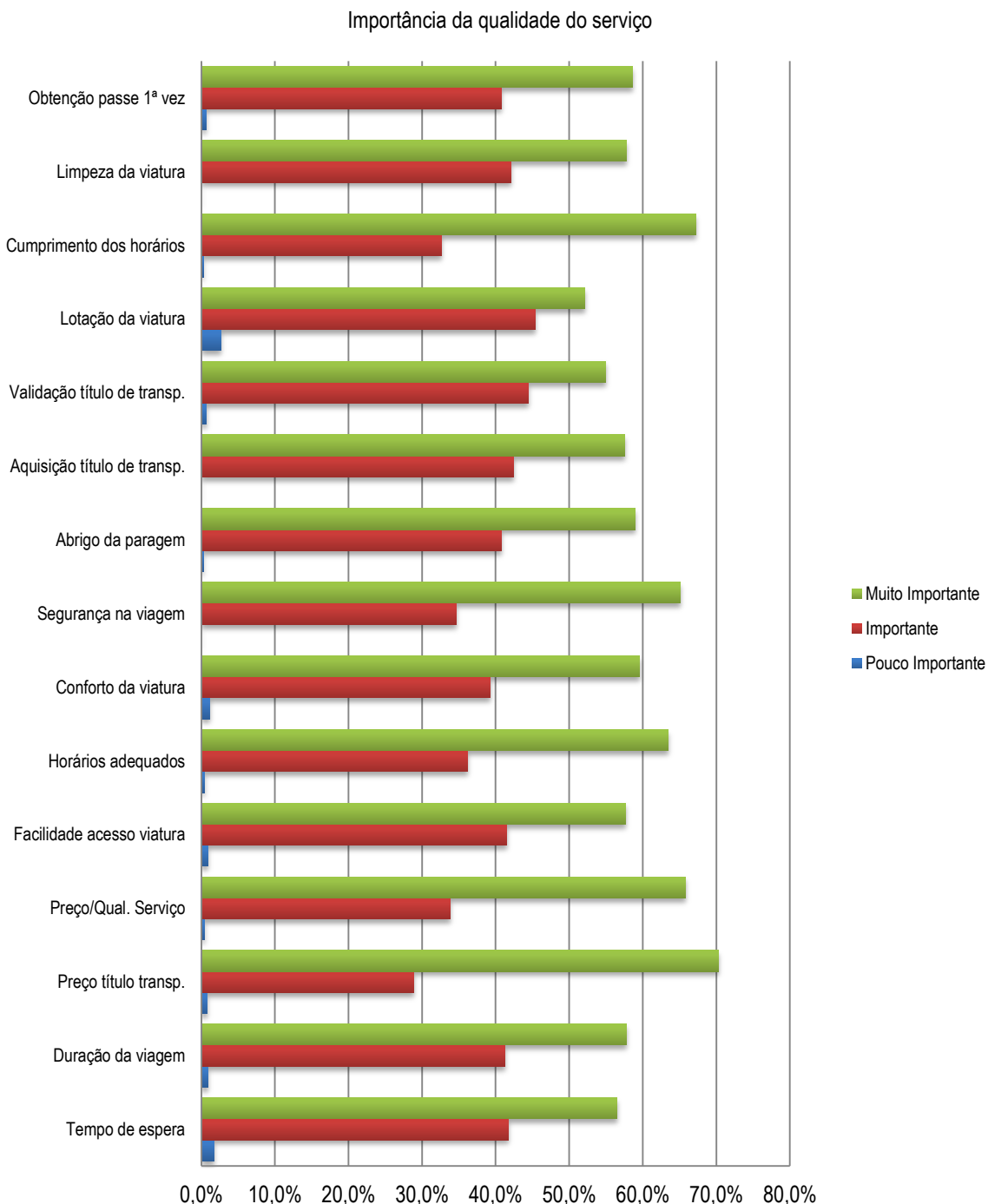


Gráfico XXXVI - Importância da Qualidade do Serviço
Fonte: Inquérito de Satisfação a Clientes – 2011, S.M.T.U.C.

O utente sente-se dum modo geral satisfeito com a qualidade do serviço, havendo determinados parâmetros que se sente inclusivamente muito satisfeito, nomeadamente com a facilidade de aquisição e validação do seu título de transporte, a facilidade com que se depara na obtenção do passe pela primeira vez, e facilidade de entrada e saída de viaturas.

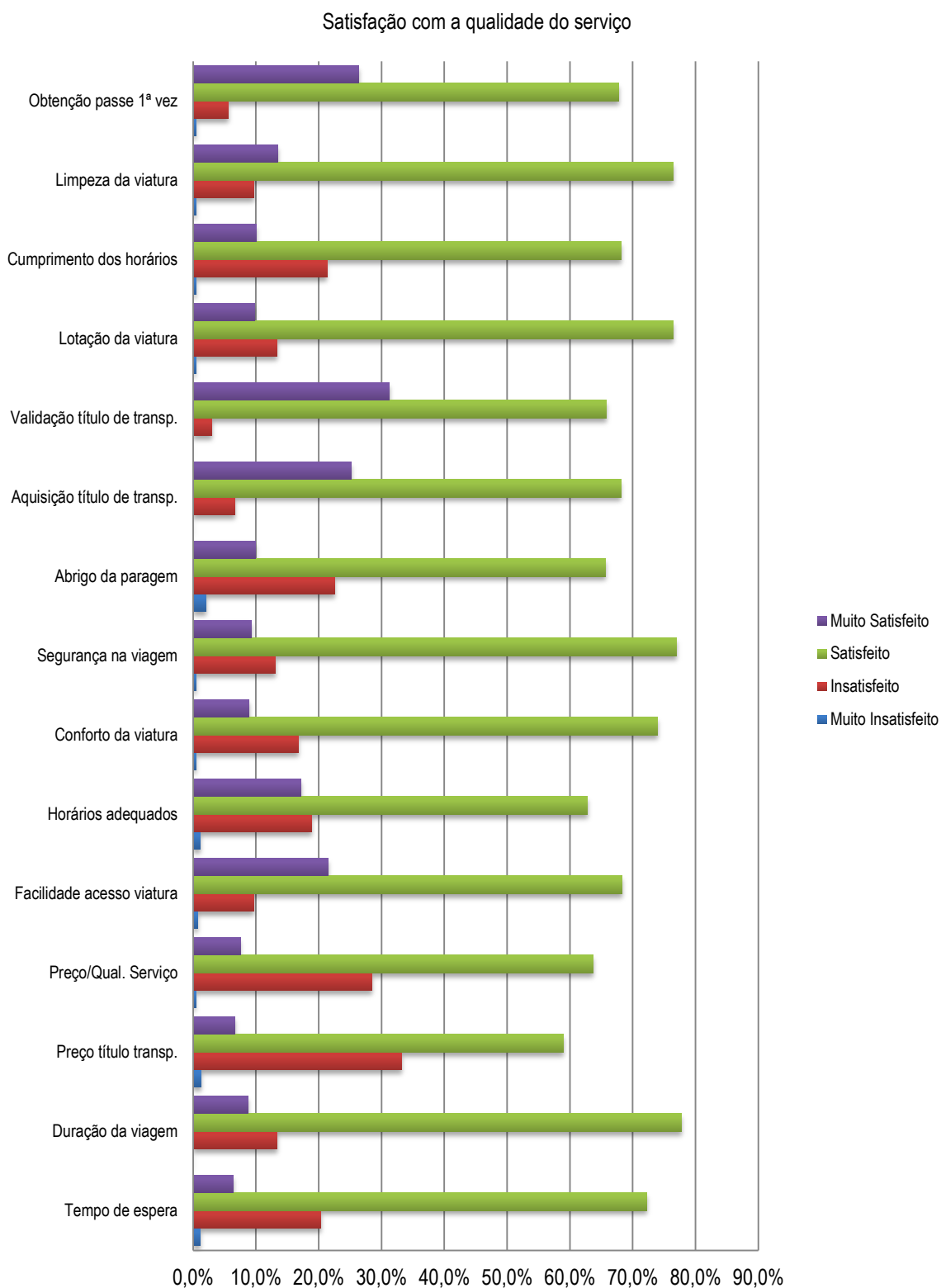


Gráfico XXXVII - Satisfação com a Qualidade do Serviço
Fonte: Inquérito de Satisfação a Clientes – 2011, S.M.T.U.C.

5.11.3 Contribuição para a sociedade

Relativamente ao contributo para a sociedade, os utentes do serviço de transporte público de passageiros consideram ser de extrema importância fatores como a existência de carros elétricos, a utilização de viaturas menos poluentes e que consumam menos combustível, sustentando a ideia de que os utentes inquiridos têm preocupações de cariz ambiental, e a existência de passe social.

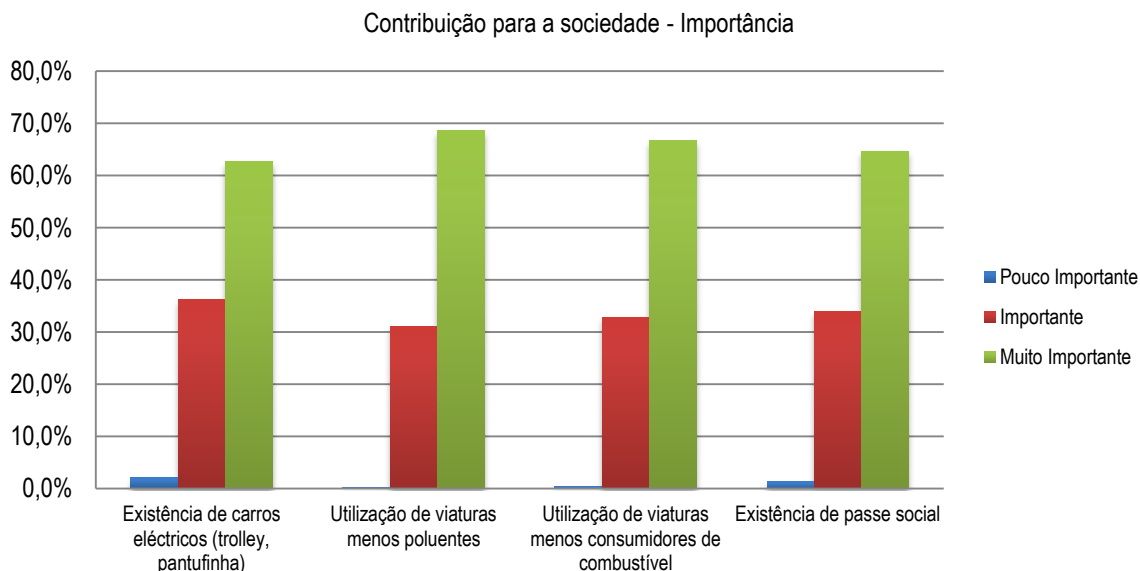


Gráfico XXXVIII - Importância da Contribuição para a Sociedade
Fonte: Inquérito de Satisfação a Clientes – 2011, S.M.T.U.C.

Globalmente os utentes encontram-se satisfeitos com o contributo dos Serviços para a sociedade, sobretudo ao nível da existência de autocarros elétricos, como troleicarros e o serviço Linha Azul, no entanto registam-se também algumas opiniões de insatisfação relativamente à utilização de viaturas que consumam menos combustível, embora a generalidade dos inquiridos sintam-se satisfeitos neste ponto.

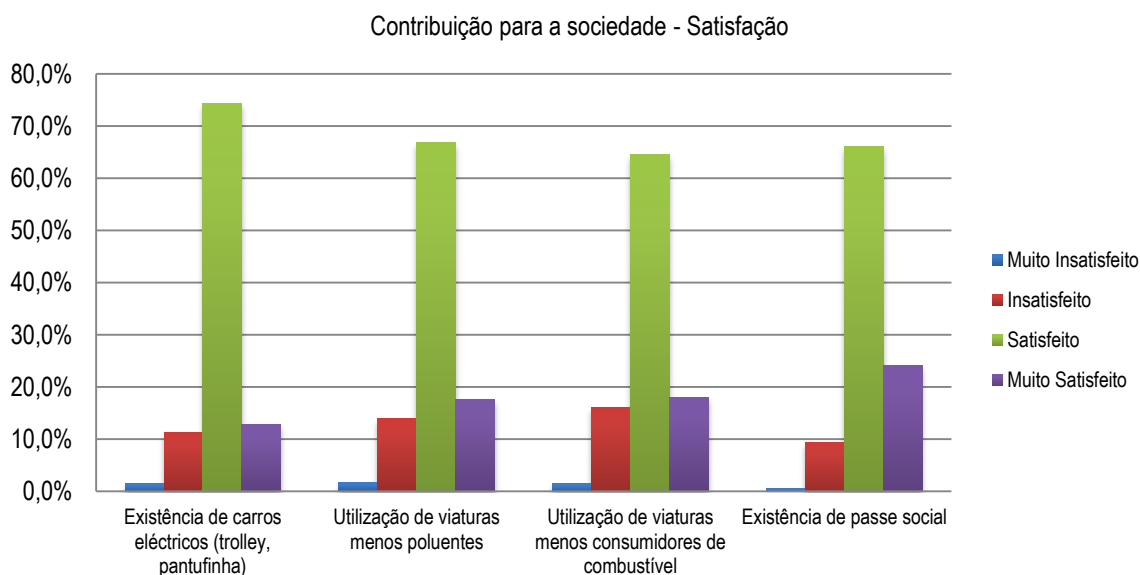


Gráfico XXXIX - Satisfação com a Contribuição para a Sociedade
Fonte: Inquérito de Satisfação a Clientes – 2011, S.M.T.U.C.

5.11.4 Imagem da empresa

Relativamente à imagem da empresa os utentes do serviço dos S.M.T.U.C. atribuem particular importância à forma educada e simpática como são atendidos e servidos por funcionários e motoristas, bem como à rapidez de resolução dos problemas que coloquem aos S.M.T.U.C., sobretudo ao nível da gestão de reclamações.

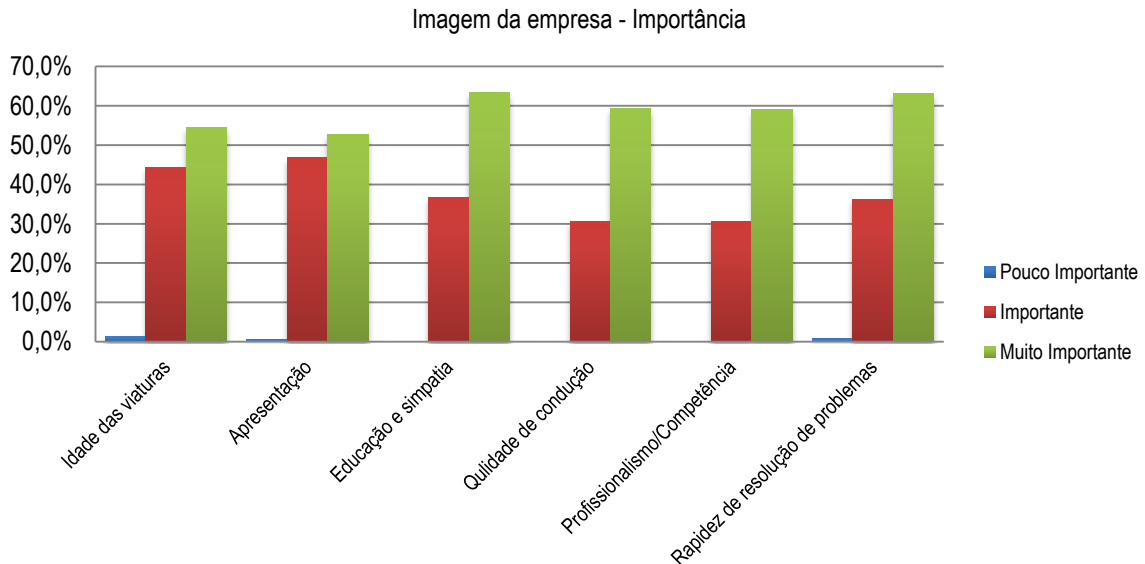


Gráfico XL - Importância da Imagem da Empresa
Fonte: Inquérito de Satisfação a Clientes – 2011, S.M.T.U.C.

Apesar de não ser atribuída particular importância à apresentação dos funcionários, 22,4% dos utilizadores inquiridos encontram-se muito satisfeitos, sendo esta uma das questões de maior satisfação dos utentes, a par da qualidade de condução dos motoristas, do profissionalismo e competência de motoristas e de funcionários, e da rapidez de resolução de problemas que os utentes coloquem aos S.M.T.U.C. Por outro lado, registam-se algumas opiniões de insatisfação quer com a idade das viaturas, quer com a educação e simpatia de motoristas e funcionários, no entanto a imagem da empresa junto dos utentes é de um modo geral bastante favorável.

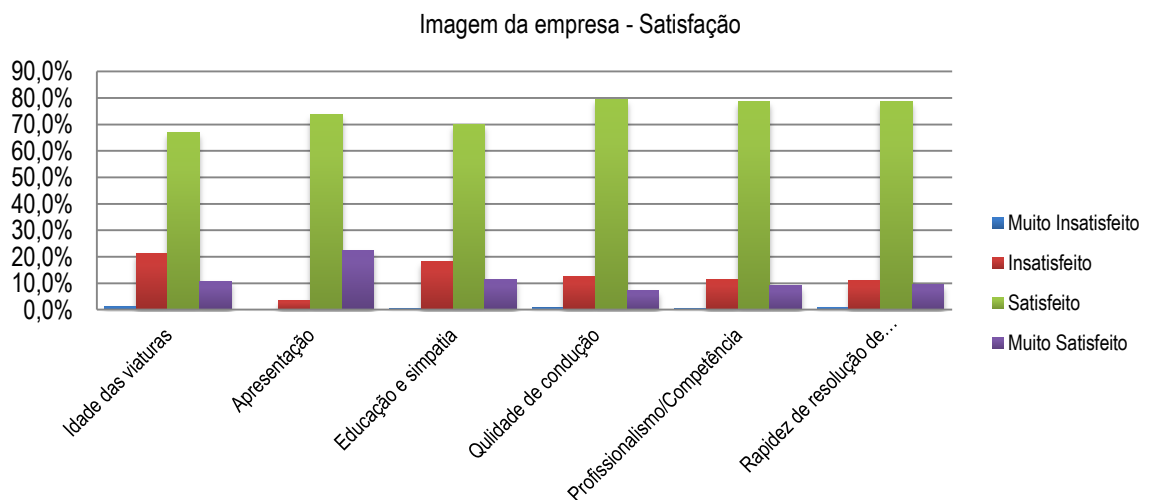


Gráfico XLI - Satisfação com a Imagem da Empresa
Fonte: Inquérito de Satisfação a Clientes – 2011, S.M.T.U.C.

5.11.5 Comunicação com os serviços administrativos

Para os utentes dos serviços dos S.M.T.U.C., a facilidade de solicitar esclarecimentos junto dos serviços administrativos e de apresentar eventuais reclamações e celeridade com que se obtém resposta a essas mesmas reclamações, são considerados aspetos importantes na comunicação com os serviços administrativos.

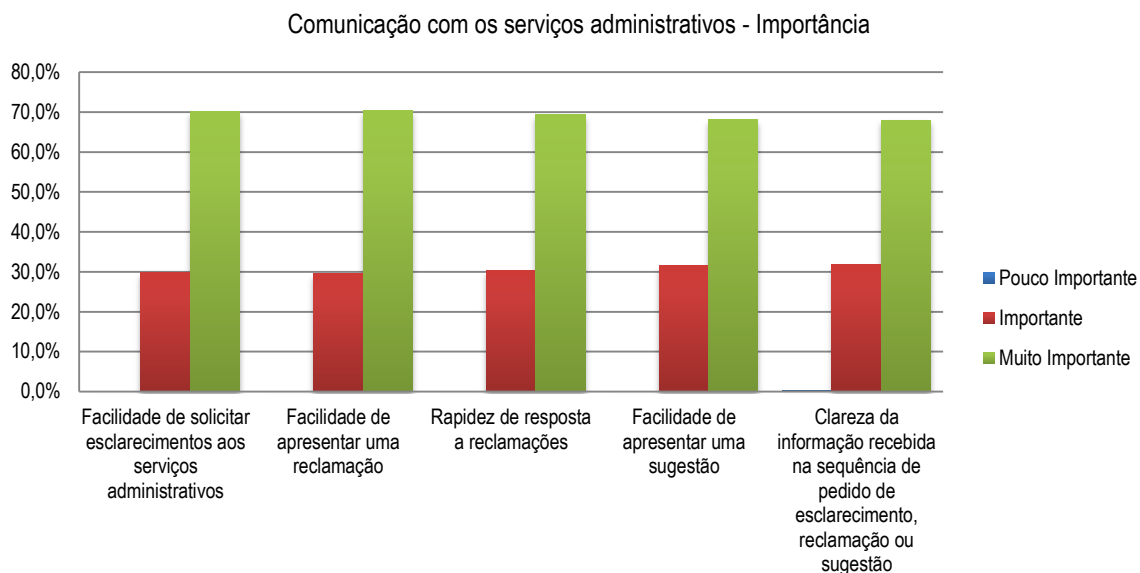


Gráfico XLII - Importância da Comunicação com os Serviços Administrativos
Fonte: Inquérito de Satisfação a Clientes – 2011, S.M.T.U.C.

A facilidade com que os utentes dos S.M.T.U.C. solicitam esclarecimentos aos serviços administrativos, é um dos parâmetros de avaliação que mais satisfaz os utentes, com 82,6% das respostas dos inquiridos, seguindo-se-lhe a facilidade com que se depara na apresentação de uma reclamação e a sua rapidez de resposta.

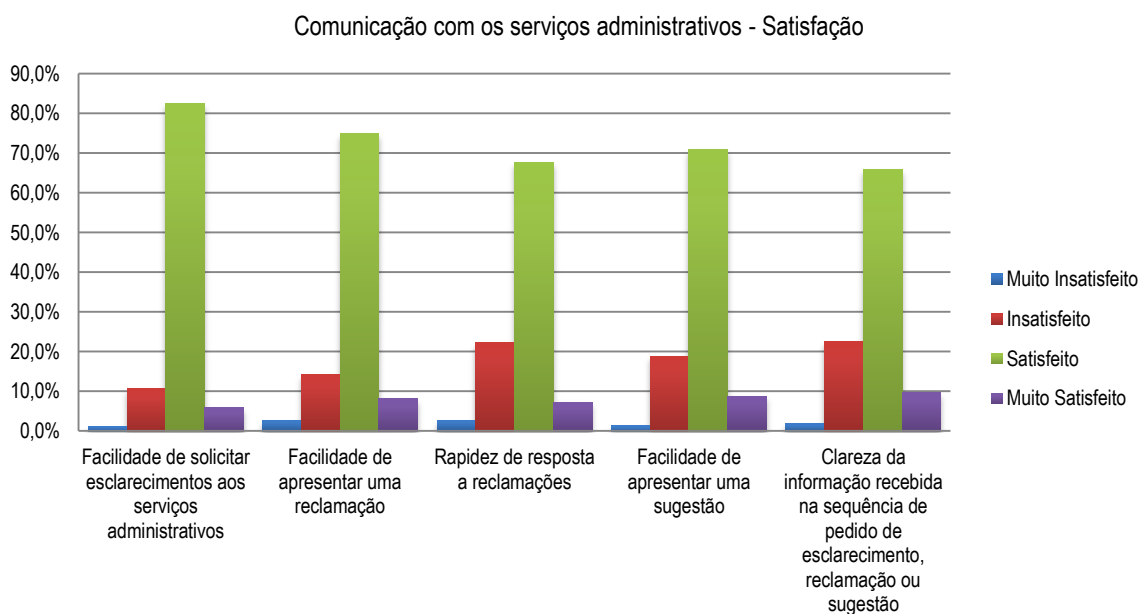


Gráfico XLIII - Satisfação com a Comunicação com os Serviços Administrativos
Fonte: Inquérito de Satisfação a Clientes – 2011, S.M.T.U.C.

5.11.6 Satisfação com o serviço

Resumindo, a maioria dos utentes inquiridos considera que o serviço de transporte prestado pelos S.M.T.U.C. satisfaz as suas necessidades, registando-se um aumento considerável no número de opiniões, de 2010 para 2011, que consideram que o serviço satisfaz todas as suas necessidades e requisitos. O utente considera ainda que só utilizaria o serviço com maior assiduidade e frequência caso o preço do título de transporte fosse mais acessível em termos monetários. Note-se que, de 2010 para 2011, verificou-se uma redução de opiniões que considerariam utilizar mais o serviço caso o tempo de espera diminuísse, por oposição ao aumento do motivo de menor preço de título de transporte. Isto pode ser devido ao agravamento da situação económica das famílias portuguesas, o que as leva a ter maior preocupação e sensibilidade com os preços de bens e serviços.

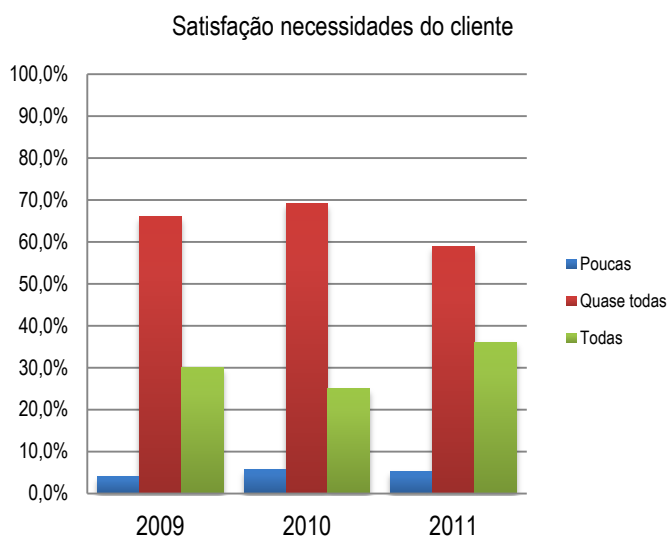


Gráfico XLV - Satisfação das necessidades do utente
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C.

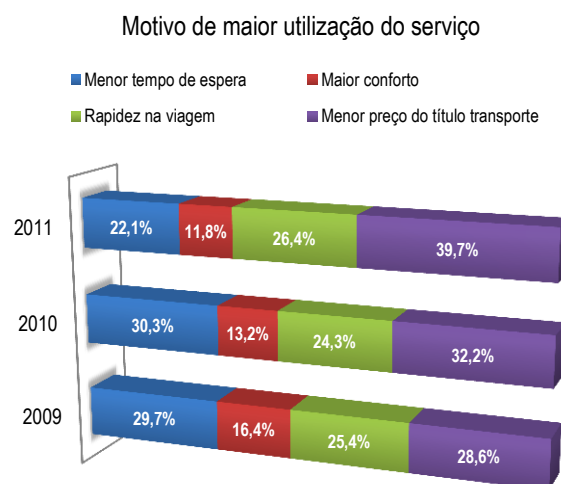


Gráfico XLIV - Motivo para maior utilização
Fonte: Relatório de Gestão 2011, S.M.T.U.C.

Após o apuramento da satisfação média para cada parâmetro de avaliação do serviço, desde informação disponível à comunicação com os serviços administrativos dos S.M.T.U.C., através da aplicação dos fatores de multiplicação, determinou-se uma satisfação média global do serviço prestado de 66,4%. Numa escala de 1 a 4 (mau a bom) os utentes classificam o serviço prestado pelos Serviços com uma pontuação média de 3,2.

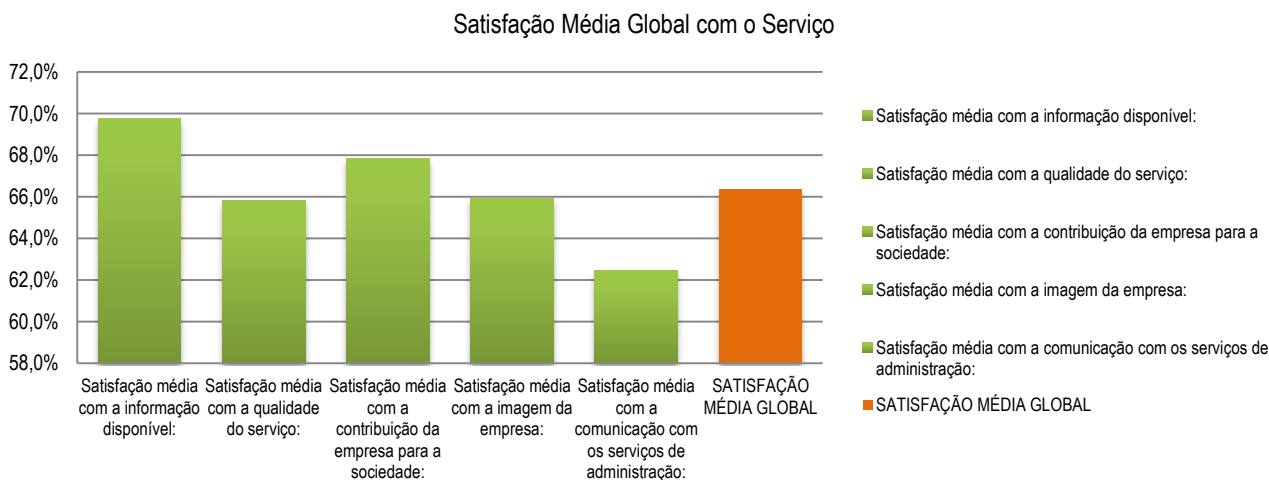


Gráfico XLVI - Satisfação Global
Fonte: Inquérito de Satisfação a Clientes – 2011, S.M.T.U.C.

Capítulo VI. - Análise SWOT

Pontos Fortes	Oferta diversificada de serviços;
	Qualidade no transporte de passageiros, com conforto e segurança nas viagens;
	Grau de cobertura dos municípios;
	Custos de utilização inferiores comparativamente aos custos crescentes associados à utilização de transporte individual;
	Processos inovadores e experimentação de novas tecnologias nos seus veículos;
	Realização periódica de inquéritos de satisfação de clientes;
	Instalações de dimensão adequada às necessidades dos Serviços;
	Campanhas de utilização do transporte público junto de públicos preferenciais, nomeadamente junto dos mais jovens;
	Intermodalidade entre os diversos modos de transporte;
Pontos Fracos	Falhas ao nível da comunicação interna;
	Necessários elevados montantes de capital para investimento nas viaturas essenciais à prestação de serviço;
	Serviços insuficientes/reduzidos em determinados períodos do ano (ex.: férias escolares);
	Marketing insuficiente;
	Desaproveitamento das potencialidades das redes sociais na divulgação e promoção do transporte público;
	Descontentamento generalizado dos utentes com o novo sistema de bilhética;
	Aumento nas tarifas dos títulos de transporte em 2012;
	Tempo de resposta a reclamações de utentes;
Oportunidades	Tendência de decréscimo nas vendas de automóveis ligeiros;
	Diminuição das concessões de crédito (maior exigência nos critérios de concessão de crédito para aquisição de viaturas);
	Crise financeira associada à necessidade das famílias de reduzirem despesas;
	Constante aumento do preço do petróleo e combustíveis;
Ameaças	Predominância do transporte individual face ao transporte público na preferência dos municípios, nas suas deslocações diárias;
	Congestionamento das vias públicas devido à elevada utilização do transporte individual, diminui a atratividade do transporte público;
	Evolução no setor automóvel, que oferece veículos cada vez mais sofisticados, cómodos e ecológicos, fatores a que as pessoas tendem a ser sensíveis;
	Aumento da utilização de GPL Auto em viaturas particulares;
	Metro Mondego;
	Reformas no sector dos transportes públicos;
	Diminuição no número de candidaturas ao ensino superior (redução de 3,3% face a 2011);
Sugestões	Rejuvenescimento dos colaboradores dos Serviços, a fim de uma certa alteração de comportamentos;
	Criação de mais corredores BUS, por forma a dar prioridade ao transporte público, e de novos parques de estacionamento na área urbana e nos acessos à cidade;
	Introdução de novos canais de venda de títulos de transporte;
	Desenvolvimento de ações de formação específicas e adequadas a cada Divisão dos Serviços;
	Diminuição das tarifas dos títulos de transporte, nomeadamente dos Passes Escolares;
	Divulgação através das redes sociais, nomeadamente Facebook, de notícias relacionadas com os Serviços e com a mobilidade na cidade, divulgação de parcerias, etc;
	Reestruturação de certas linhas, através da elaboração de estudos junto das populações das freguesias do concelho de Coimbra, para apurar o comportamento dos utentes do transporte público, de modo a perceber a necessidade, ou não, de criação de mais linhas, reforço de viaturas em determinadas, ou inclusive a supressão de linhas que não se justifiquem devido à sua reduzida utilização;
	Ajustamento de horários e reforço de meios de determinadas linhas, em períodos de maior congestionamento;
	Criação de mais paragens com abrigo;
	Restrições à circulação de automóveis dentro do centro histórico da cidade, através do aumento de tarifas ou da redução dos lugares de estacionamento disponíveis;
	Reforço de meios humanos no processo de gestão de reclamações, por forma a torna-lo mais célere;

Capítulo VII. – Objetivos

Objetivos estratégicos para 2012:

- Prosseguir uma política de mobilidade sustentável, tendo como meta o transporte de 24.868 milhões de passageiros;
- Fomentar boas práticas de gestão, conseguindo uma “Taxa de eficácia do plano de formação” na ordem dos 78,9% e 54,3% para a “Taxa de cobertura dos custos operacionais pelos proveitos”;
- Melhorar a eficiência dos Serviços, obtendo uma “Taxa de mobilização oficial” de cerca de 4,1%, e uma Vel. Km / Efetivo médio na ordem dos 12,02%;
- Promover a contenção de custos, alcançando um custo operacional/veic. Km de sensivelmente 2,72€ e uma taxa de rotação de stock de 1,80;
- Melhorar a qualidade do serviço, obtendo um índice de satisfação de clientes mínimo na ordem dos 65,7%, um máximo de reclamações rececionadas na ordem das 210 e uma taxa de viagens perdidas por viagens totais na ordem dos 0,525%;
- Apostar na informação e comunicação com o cliente, obtendo um índice mínimo de satisfação dos itens 9 e 10 do Inquérito de Satisfação de Clientes (“Facilidade de aquisição de título de transporte” e “Facilidade de validar/utilizar o título de transporte”, respetivamente) de 73,4% e desenvolvendo duas campanhas de promoção do transporte público;

Objetivos Anuais 2012			Ano 2011	Previsão 2012	Tolerância	Meta
			(1)	(2)	(3)	(4)=(2) - (3)
Eficácia	Prosseguir uma política de mobilidade sustentável	Passageiros Transportados (x10 ³)	27.087	26.177	5,0%	24.868
	Fomentar boas práticas de gestão	Taxa eficácia plano formação	82,9%	83,0%	5,0%	78,9%
		Taxa de cobertura dos custos operacionais pelos proveitos	55,4%	67,9%	20,0%	54,3%
Eficiência	Melhorar a eficiência	Taxa de imobilização oficial	4,0%	4,0%	2,8%	4,1%
		Vel. Km / Efetivo médio	12,66%	12,14%	1,0%	12,02%
	Promover a contenção de custos	Custo operacional / veic. Km (em €)	2,53	2,65	2,5%	2,72
		Taxa de rotação de stock (materiais)	1,89	1,85	5,0%	1,80
Qualidade	Melhorar a qualidade do serviço	Índice de satisfação dos clientes	66,4%	66,4%	1,0%	65,7%
		Nº reclamações sobre “Transporte de Passageiros”	149	200	5,0%	210
		Viagens perdidas / Viagens totais	0,546%	0,500%	5,00%	0,525%
	Apostar na informação e comunicação com o cliente	Índice de satisfação dos itens 9 e 10 do Inquérito Satisf. Clientes	74,4%	74,1%	1,0%	73,4%
		Campanhas de promoção do transporte público	4	2	0,0%	2

Tabela XXVII - Objetivos

Capítulo VIII. – Estratégia de Marketing

8.1 – Segmento-Alvo

É fundamental para uma organização conhecer os seus públicos para melhor se adaptar e agir sobre eles de forma mais eficaz. Qualquer que seja o público, este nunca é homogéneo, difere sempre nos seus hábitos, gostos e exigências, pelo que se exige ao marketing que desenvolva metodologias que permitam uma atuação eficaz junto dos públicos-alvo da organização. Assim, a segmentação consiste na divisão do mercado global num mercado reduzido de subconjuntos designados de segmentos, devendo cada um deles ser suficientemente homogéneo quanto aos seus comportamentos, necessidades, motivações, etc. os segmentos escolhidos devem ser suficientemente diferentes uns dos outros, de modo a justificar políticas de marketing distintas.

No que diz respeito ao público-alvo dos S.M.T.U.C. trata-se dos munícipes de Coimbra e todos os cidadãos que se desloquem à cidade.

8.2 - Posicionamento

Após a tomada de decisão sobre uma estratégia de segmentação, distinguindo o público-alvo num determinado mercado, é necessário definir um posicionamento, que traduz a forma como a organização pretende ser vista pelo público-alvo definido. O posicionamento, tal como a segmentação, traduz-se numa escolha estratégica procurando dar uma posição credível, diferente e atrativa a uma oferta no seio de um mercado e na mente dos clientes. Trata-se de uma política e não de um resultado, é uma decisão estratégica que tem uma finalidade de perceção.

Assim, a empresa define o seu posicionamento no mercado como sendo um transporte público urbano moderno e seguro, com fortes preocupações ambientais e sociais.

8.3 - Marketing-Mix

De seguida, serão apresentadas as estratégias dos Serviços, bem como algumas propostas a desenvolver para 2012 em termos dos diferentes elementos do marketing-mix (Produto/Serviço, Preço, Distribuição e Comunicação).

8.3.1. Produto/Serviço

Os SMTUC pretendem melhorar cada vez mais a qualidade do serviço prestado, disponibilizando aos seus utentes viaturas modernas, de qualidade superior, de fácil acessibilidade, melhorando a sua fiabilidade, regularidade e pontualidade, permitindo maior conforto, comodidade e segurança nas suas deslocações.

Para 2012, a estratégia da empresa passa por aperfeiçoar os seus serviços através, entre outras, da adoção das seguintes medidas (mais detalhes serão dados no ponto **8.4 Plano de Ação**):

- Novo Sistema de Bilhética;
- Centro de Formação de Condutores e Simuladores de Viaturas Pesadas de Passageiros;

Propostas:

- Serviço Shuttle;
- Linha Fórum Coimbra;
- Novos canais de venda;
- Serviço Wi Fi – Net Bus;
- Linha Noturna;

8.3.2. Preço

A mobilidade urbana é um elemento importante de equidade social, continuando a ser fonte de preocupação da empresa. Assim, relativamente à questão do preço, os SMTUC continuaram a ser sensíveis às diferentes questões económicas dos municípios, pelo que, para 2012 a empresa colocará à disposição novos títulos de transporte com tarifas adequadas às necessidades dos utentes, como o bilhete de deslocação + estacionamento que passará a ser um bilhete horário, e tarifas especiais para os utentes mais desfavorecidos. Em anexo, encontram-se as tarifas aplicadas a estes novos títulos de transporte.

Proposta:

- Criação do Passe Anual;
- Criação Passe 30 dias;

8.3.3. Distribuição

No que respeita à estratégia de distribuição, julgo que a política da empresa é a mais adequada no que respeita à disposição de postos de venda, estrategicamente dispersos, colocados em pontos nevralgicos da cidade, como a zona da Praça da República, ponto central estudantil, as zonas do Mercado D. Pedro V, Portagem e do Palácio da Justiça/Arnado, pontos centrais de Coimbra onde se verificam grandes fluxos populacionais e onde é fácil aos cidadãos e utentes se deslocarem para aí adquirir ou renovar os seus títulos de transporte. Nas restantes áreas da cidade, a empresa tem diversos postos de venda concessionados, cerca de 17, desde cafés, a quiosques, tabacarias, e mini mercados, conseguindo desde modo abranger praticamente na totalidade a área urbana de Coimbra, onde os cidadãos podem adquirir títulos de transporte.

8.3.4. Comunicação

No que respeita à comunicação, penso ser um dos aspetos a rever na empresa.

Um dos grandes desafios é conseguir fazer chegar aos municípios a mensagem da necessidade de mudança dos seus comportamentos/hábitos de transporte, isto é, consciencializa-los para a necessidade de abandonarem o transporte individual, passando a utilizar o transporte público nas suas deslocações, sobretudo devido a motivos ambientais. Para isto, o fundamental da estratégia da empresa passa por incutir logo nos mais jovens, práticas de utilização do transporte público nas suas deslocações, através de visitas de estudo de escolas do concelho às instalações dos SMTUC. Com os protocolos celebrados entre os Agrupamentos de Escolas Inês de Castro e o de Taveiro, a empresa manteve o seu empenho em proporcionar às crianças do concelho um contacto mais direto com o transporte público, lavando a cabo mais uma ação promocional especialmente dirigida à população estudantil, com maior incidência no 1º ciclo. No ano de 2011 visitaram os SMTUC cerca de 336 alunos do EB1. Para além disto, no âmbito da comemoração do Dia Mundial da Criança, as crianças até aos 12 anos de idade, puderam viajar gratuitamente na rede de transportes da empresa e tiveram acesso gratuito ao autocarro Funtastic.

Na sua estratégia de comunicação com o utente, a empresa desenvolve ainda planos de mobilidade com entidades, para além da existência de um Centro de (Info) mobilidade, estando prevista para 2012 a abertura de um novo centro.

Os S.M.T.U.C. lançaram uma campanha de informação municipal com o intuito de promover o novo sistema de bilhética, e informar os municípios sobre o seu funcionamento. Especialmente relevante tratou-se do envio de mais de 84 mil cartas (infomail) para as residências do município de Coimbra, explicando as vantagens do novo sistema e oferecendo um cartão Viagem ConVida a quem apresentasse o folheto numa das Lojas S.M.T.U.C no mês de Janeiro.

À semelhança do que aconteceu em anos anteriores, os SMTUC mantiveram a aposta no estabelecimento de parcerias com entidades promotoras de eventos como, por exemplo, no passado dia 24 de Junho a parceria entre os Serviços e a Ritmos & Blues, promotora do concerto da cantora Madonna em Coimbra. Para o efeito, foram criadas oito áreas de estacionamento gratuito em vários pontos da cidade, servidos por três circuitos especiais de transportes públicos, devidamente sinalizados. Junto a cada parque de estacionamento foi instalado um posto de venda do título de transporte, criado especificamente para o evento, para os circuitos especiais de ida e volta (pulseira S.M.T.U.C. de cor amarela). Foram ainda, estabelecidas parcerias com diversas entidades para a circulação de passageiros nos transportes urbanos, no âmbito de determinados eventos, entre os quais, o EUROGYM, Festival Europeu de Ginástica para Todos, que decorreu na cidade entre os dias 15 e 19 de Julho. Os S.M.T.U.C. como é apanágio, associaram-se de uma forma muito empenhada e positiva ao evento, transportando mais de 4000 participantes, tendo sido emitidos para o efeito, um cartão de transporte, personalizado internamente nos Serviços, para cada participante válido para toda a rede durante o período de realização do encontro.

Outra forma de comunicação da empresa é a publicação trimestral da sua revista. Atendendo à política de contenção de custos, para 2012 os Serviços continuaram a publicação da sua revista, no entanto, somente em suporte/formato digital no website dos S.M.T.U.C.

Para este ano, os Serviços preveem a instalação de mais três painéis eletrónicos de informação ao público dos horários em tempo real para serem colocados em espaços interiores, à semelhança dos dois já ao serviço no Instituto Português de Oncologia, com funções idênticas às dos já existentes em paragens da rede dos SMTUC, para além, da aquisição e instalação de mais seis painéis de exterior.

Propostas:

- Revisão da comunicação da empresa a nível de e-Marketing;
- Renovação do *website* da empresa;
- Abertura de um Centro de Infomobilidade – II (Estação Velha)
- Criação do canal da empresa no youtube;
- Realização de *workshops* junto de escolas e faculdades;
- Criação de *newsletters*;

8.4. Plano de Ação

Neste ponto, proceder-se-á à explicitação detalhada de cada medida prevista para 2012, bem como das propostas apresentadas. A componente de “Orçamento” não é apresentada, quer por razões de confidencialidade, quer por em certos casos não haver estimativas de custos, como por exemplo, de custos por quilómetro de linha. Quanto ao campo da “Periodicidade”, não foi igualmente possível apurar a data de implementação das propostas. Em anexo, encontra-se num quadro resumo com todas estas ações.

8.4.1 Ações desenvolvidas

• Produto/Serviço

- Novo Sistema de Bilhética

Lançamento da última fase do processo relativo ao novo sistema de bilhética, no que respeita aos produtos e canais de venda e carregamento do *smart-card* “Coimbra ConVida” (consiste num cartão de longa duração que suporta os diversos títulos dos Serviços, bem como outros produtos e serviços de mobilidade), nomeadamente a sua compra através da internet e carregamento por multibanco, bem como a consolidação das restantes produtos e canais de venda. Este novo sistema avançou com a introdução para o público dos títulos sem-contacto Viagem ConVida no início do mês de Janeiro, tratando-se de um título de transporte, em suporte de papel, que pode ser recarregado durante um período de um ano. Presentemente, o novo sistema de bilhética integra todos os tarifários dos Serviços. Este novo sistema, que assenta na tecnologia sem contacto Calypso, considerada um expoente na área da bilhética, tem inúmeros benefícios para os municípios, entre os quais, permite-lhes maior conveniência e qualidade nos acesso as aos transportes, sobretudo permitindo transações mais rápidas e seguras entre os bilhetes/cartões eletrónicos e os validadores, permitindo igualmente uma melhor recolha de dados e informações sobre a utilização dos títulos de transporte, o que permite adequar melhor a oferta dos Serviços, à sua procura, cooperando para uma maior atratividade do transporte público.

Prevê-se que o *smart-card* Coimbra ConVida possa vir a ser carregado nos terminais multibanco, encontrando-se ainda em desenvolvimento um sistema de pagamento *online* no qual os utentes podem pagar os seus títulos através da internet e subsequentemente carregá-los nos validadores dos autocarros, ou em casa, caso tenham um aparelho de carregamento para o efeito. Encontra-se também em análise o desenvolvimento de um sistema que permita utilizar o telemóvel como título de transporte.

Por outro lado, pretende-se continuar a desenvolver ações com vista à criação de um Passe Inter-Municipal.

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Novo Sistema de Bilhética	Fevereiro 2012	DSE/DSC	N/A

- Centro de Formação de Condutores e Simuladores de Viaturas pesadas de passageiros

Instalação do simulador de alto nível (posto de condução idêntico aos reais e dinâmico) que equipará o centro de formação para condutores de viaturas pesadas de passageiros e início das ações de formação em simulador para os condutores de transporte público de passageiros. Este simulador permite a realização de cursos específicos para transporte de passageiros, atribuindo competências aos profissionais no sentido de responderem mais eficazmente a situações reais. A implementação do projeto visa contribuir para a redução do número de acidentes dado que permite praticar situações específicas de risco e condução defensiva.

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Centro de Formação de Condutores e Simuladores de Viaturas pesadas de passageiros	1º Semestre 2012	DSP	N/A

• **Preço**

- Novos títulos de transporte

No início do ano entraram em vigor novos títulos de transporte, com tarifas adequadas às diferentes necessidades dos utentes, tal como o bilhete de “deslocação + estacionamento”, que consiste num título de transporte válido para toda a rede, com a deslocação a ter validade de uma hora, com direito a estacionamento gratuito nos três Parques de Estacionamento da Casa do Sal, permitindo transbordo durante o período de uma hora. Os S.M.T.U.C. introduziram em 2012, um maior leque de viagens (3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11), o que permite ao utente escolher o número de viagens que melhor se ajusta às suas necessidades, para além de possibilitar acumular até um máximo de 21 viagens no mesmo cartão de suporte.

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Novos títulos de transporte	Início de 2012	PCG/DSC	N/A

• **Comunicação**

- Centro de Infomobilidade e “Marketing” de mobilidade

A empresa pretende prosseguir o funcionamento do seu Centro de Infomobilidade na zona do Palácio da Justiça/Arnado, bem como, abrir um novo Centro de Infomobilidade junto da Estação da CP – Coimbra B. O Centro de Infomobilidade constitui uma ferramenta de dinamização da estratégia de gestão da mobilidade na cidade, no concelho e nos concelhos em redor de Coimbra, visando a prossecução da satisfação das necessidades de mobilidade dos cidadãos, a melhoria da acessibilidade e a interligação entre os vários modos de transporte, aumentar o número de viagens em transporte público e, assim, diminuir a utilização e circulação de viaturas próprias, fomentar a colaboração entre as autoridades locais, regionais e outros grupos de interesse. O Centro visa ser um ponto central de difusão de informação sobre os transportes e de aconselhamento sobre o uso mais adequado dos diferentes percursos e modos de transporte, bem como otimizar a ligação entre modos e operadores de transporte público.

Para este ano, pretende-se dar continuidade ao funcionamento do sistema online “RUMOS”, planeador de viagens para os passageiros, e monitorização do seu funcionamento, bem como a gestão da base de dados do BackOffice para atualizações do sistema, nomeadamente em alturas de alterações da rede de transportes.

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Centro de Infomobilidade e “Marketing” de mobilidade	Não Definido	GEP/DSC	N/A

- Ações de Gestão da Mobilidade

Os S.M.T.U.C. pretendem continuar as ações de Gestão da Mobilidade e dos Planos de Mobilidade para os três Hospitais do cluster da Saúde envolvidos nesta medida (SanusMobilis). Nestas ações incluiu-se a monitorização do plano de mobilidade do Instituto Português de Oncologia de Coimbra, atividade com importância acrescida, dado tratar-se do primeiro plano destinado a Entidades efetuado em Portugal.

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Ações de Gestão de Mobilidade	Não Definido	GEP/GQ	N/A

- Ferramentas de Infomobilidade para a Gestão dos Dados de Tráfego e Transportes Públicos

Instalação de mais três painéis eletrónicos de informação ao público dos horários em tempo real para serem colocados em interiores, à semelhança dos dois já ao serviço no Instituto Português de Oncologia, com funções idênticas às dos já existentes em paragens da rede dos SMTUC, e aquisição e instalação de mais seis painéis de exterior.

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Ferramentas de Infomobilidade para a Gestão de Tráfego e Transportes Públicos	Não Definido	GEP/DSE/DSP	N/A

8.4.2 Propostas:

• **Produto/Serviço**

- Serviço Shuttle

Criação de um serviço “Shuttle”, que sirva de ligação direta entre parques de estacionamento localizados nas áreas limítrofes da cidade, ou locais de chegada de passageiros por outros meios de transporte (Rodoviária Nacional e Estações Ferroviárias), e os principais clusters da cidade de Coimbra (Hospitais e Universidade).

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Serviço “Shuttle”	Não Definido	DSP/GEP	N/A

- Serviço Wi Fi - Net Bus

Estabelecimento de parceria com uma operadora de rede móvel, para a criação de um serviço que permitisse o acesso à internet gratuitamente aos passageiros de um autocarro, durante o seu trajeto, a partir dos seus telemóveis/computadores portáteis/tablets, transmitindo assim um evidente sinal de que a empresa aposta na inovação, modernidade, tecnologia, e principalmente na satisfação das necessidades dos utentes.

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Serviço Wi Fi - Net Bus	Não Definido	DSP/DSE	N/A

- Linha “Fórum Coimbra”

Reformulação de certas linhas para que no seu percurso incluam passagem pelo Fórum Coimbra, ou reforço de viaturas na linha 38, visto a oferta para este ponto da cidade revelar-se verdadeiramente insuficiente, escassa, dada a afluência de pessoas para o referido espaço comercial.

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Linha “Fórum Coimbra”	Não Definido	DSP/GEP	N/A

- Linha Noturna

Criação de um serviço noturno destinado especialmente ao segmento da população jovem/estudantil, que sai à noite pelos bares e discotecas da cidade. Este serviço seria dirigido essencialmente à população estudantil e efetuar a ligação entre os principais pólos universitários de Coimbra e as zonas de maior procura noturna da cidade, entre as 00h30 e as 05h30. A ideia deste serviço seria que os jovens pudessem divertir-se e terem um transporte seguro e não muito caro, evitando deste modo a utilização de viaturas próprias, aumentando a segurança rodoviária. Os títulos de transporte necessários para usufruir deste serviço seriam vendidos a bordo do autocarro (bilhete de motorista), com o título a custar 1,60€, com benefício de desconto para grupos superiores

a 8 pessoas. A grande vantagem deste serviço passa pela possibilidade de transporte de mais de 4 pessoas, contrariamente ao que acontece no transporte por táxi, para além de ser mais vantajoso do ponto de vista financeiro.

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Linha Noturna	Não Definido	DSP/GEP	N/A

- Novos canais de venda

Introdução de novos canais de venda de títulos de transporte, nomeadamente através de multibanco, no qual seria permitido ao utente o carregamento de viagens no seu *smart-card* Coimbra ConVida.

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Novos canais de venda	Não Definido	DSC/DSE	N/A

• **Preço**

- Passes Anuais

Criação de um novo título de transporte, o Passe Anual, no qual os utentes pagam o equivalente a 10 meses, usufruindo dos serviços da empresa os 12 meses do ano (gratuidade de 2 meses). Tem por objetivo a fidelização dos utentes cativos, oferecendo uma poupança significativa e apelativa, proporcionando maior facilidade de aquisição do título, evitando deslocações regulares do utente a um posto de venda e filas de espera no fim de cada mês. Tem igualmente por objetivo, a captação de novos utentes, promovendo a transferência de transporte individual para o transporte coletivo, para além de proporcionar à empresa a entrada antecipada de receitas. O eventual inconveniente deste título, trata-se da considerável quantia inicial que os utentes teriam que pagar

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Título de Transporte – Passe Anual	Não Definido	DSC/PGC	N/A

- Passes 30 dias

Título de transporte em fase de análise pelos S.M.T.U.C., que permitiria ao utente escolher o período que lhe é mais benéfico carregar o seu passe. Este título visaria essencialmente a camada estudantil, atendendo ao início de aulas geralmente a meio do mês de Setembro, obrigando-os, no entanto, a carregar o mês completo, podendo deste modo carregar o passe de 15 de Setembro a 15 de Outubro, por exemplo.

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Título de transporte – Passe 30 dias	Não Definido	DSC/PGC	N/A

• **Comunicação**

- Centro de Infomobilidade-II

Abertura de um Centro de Infomobilidade na zona da Estação Velha – Coimbra A. É um ponto da cidade que, neste momento, não se encontra abrangido por postos de venda, e que trata-se de uma importante zona de chegada de passageiros por via ferroviária à cidade, por linhas que não chegam à estação situada no centro da cidade (Estação Nova – Coimbra B). Torna-se ainda mais importante a abertura/concessão deste posto de venda, atendendo à proposta de criação do serviço Shuttle, que ligaria a Estação Velha e o parque de estacionamento adjacente, aos principais clusters da cidade. Este Centro de Infomobilidade

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Centro Infomobilidade – II	Não Definido	DSC	N/A

- Comunicação a nível de e-Marketing

Revisão da comunicação dos Serviços a nível de e-Marketing, isto é, maior aposta na divulgação e promoção da empresa via internet, através do próprio *website*, redes sociais, youtube, etc., canais de comunicação essenciais nesta era de modernidade, para o aumento da notoriedade da empresa e divulgação dos serviços da empresa ao seu público-alvo.

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Revisão da comunicação da empresa a nível de e-Marketing	Não Definido	DSC	N/A

- Renovação do website

Renovação do *website* da empresa, inovando no seu design, tornando-o mais atrativo e apelativo a quem lhe acede.

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Renovação <i>website</i>	Não Definido	DSC/GSI	N/A

- Criação de canal no youtube

Criação do canal da empresa no youtube, com o objetivo de ir ao encontro de atuais e potenciais utentes, que procuram informações diversas sobre os serviços.

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Criação canal no <i>youtube</i>	Não Definido	DSC	N/A

- Workshops junto de escolas e faculdades

Tendo em vista a captação de passageiros e estabelecimento de uma maior proximidade e fidelização de utentes, realizar workshops junto de escolas e faculdades, sobre temas como inovação, mobilidade, sustentabilidade, etc. Promoção de uso do transporte público em detrimento do transporte individual, sensibilizando as pessoas para as questões ambientais, bem como, para o ordenamento do tráfego e, conseqüentemente, para os ganhos e benefícios sociais e económicos que advêm para a qualidade de vida dos munícipes.

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Workshops	Não Definido	GEP	N/A

- Newsletters

No sentido de melhorar a comunicação com o utente, criar *newsletters* com notícias de eventos e iniciativas da empresa, informações acerca de horários, alterações de percursos, etc., numa aposta de criação de um novo canal de comunicação com o utente.

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Newsletters	Não Definido	DSC/DSP	N/A

Capítulo IX. – Conclusão

Um plano de marketing é um documento com uma estrutura formal, que disciplina a empresa a colocar as suas ideias, fatos e conclusões de uma forma lógica, para que possa ser compreendida por outros. Trata-se de um instrumento que parte dos objetivos da empresa e define determinadas estratégias de modo a alcançá-los. Tem uma função de guia, que condiciona toda a atividade de uma empresa, permitindo que esta não se distancie dos objetivos traçados, sendo um parâmetro do previsto com o realizado. Além disso, também apresenta cenários para situações previstas mas improváveis, sendo um contributo valioso neste tipo de circunstâncias. As organizações, ao elaborarem um plano de marketing, tentam trazer resultado para a empresa e agregar mais valor ao cliente. No entanto, o plano de marketing não é solução para todas as questões e dificuldades com que uma empresa se depara. Trata-se de um auxílio na antecipação dos estados futuros desejados, direcionando o caminho a ser traçado. Embora a sua estrutura seja conhecida, a sua elaboração exige bastante esforço e empenho, pois surgem recorrentemente bastantes dificuldades, tais como, no processo de recolha de informação atualizada relevante. Por mais voláteis que sejam os cenários, é fundamental o estabelecimento de objetivos quantitativos. Só assim será possível avaliar o desempenho da empresa e conseguir aperfeiçoar o plano de marketing. O plano nunca está concluído, devendo ser frequentemente atualizado, uma vez que o mercado não é estático, encontrando-se em constante evolução sendo, por isso, necessário proceder-se a ajustamentos para que se torne útil.

A realização de estágio curricular, no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, na Divisão de Serviços Comerciais dos Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra (S.M.T.U.C.), com o objetivo de desenvolver um plano de marketing, permitiu-me ter a perceção, não só, da dificuldade de elaboração deste instrumento, mas essencialmente da sua importância para as empresas. Possibilitou-me desenvolver os meus conhecimentos e capacidades, e por em prática as minhas competências na área de Marketing, fruto da formação adquirida em unidades curriculares como Marketing, Marketing Estratégico e Marketing de Serviços, ao longo de todo o percurso académico. Estar afeto à Divisão de Serviços Comerciais permitiu-me acompanhar de perto tarefas como, por exemplo, o tratamento de reclamações de utentes, promoção de atividades e eventos, planificação de venda de títulos de transporte, entre outras, bem como tarefas que me possibilitaram a elaboração do plano de marketing, tais como, efetuar uma análise do sector dos transportes, da concorrência e caracterização do perfil do utente do serviço.

Acredito que com a elaboração deste plano de marketing, possa ajudar os Serviços a progredir e aperfeiçoar o seu serviço, apontando, não só, os seus defeitos e imperfeições, mas também as suas virtudes que devem ser exploradas e potenciadas. Prosseguindo com a sua missão de garantir uma oferta de transporte público adequada às necessidades da população, desenvolvendo ações que privilegiem a opção do uso do transporte coletivo, e com a sua visão de prestar um serviço de transporte público moderno e seguro aos cidadãos, com fortes preocupações de carácter ambiental e social, penso que, sobretudo ao nível da comunicação com o utente, existem falhas, nomeadamente o desaproveitamento das potencialidades ao nível de e-Marketing. Atendendo à Era de modernidade em que nos encontramos, seria benéfico para os Serviços apostar nas potencialidades das novas vias de comunicação, através da internet, aumentando a sua notoriedade e divulgando os seus serviços ao público-alvo. Considero também um pouco imprudente o aumento verificado nas tarifas dos diversos títulos de transporte para 2012, atendendo a que a empresa tem preocupações eminentemente de carácter social, e também às dificuldades financeiras da generalidade dos cidadãos. Sendo Coimbra uma cidade estudantil seria socialmente consciente a criação de benefícios para os estudantes, considerando as dificuldades económicas por que passam grande parte dos estudantes universitários. Por outro lado, penso que seria bom, em articulação com as autoridades competentes, a implementação de restrições à circulação de automóveis em zonas urbanas de maior densidade, forçando os municípios a utilizarem o transporte público. Ainda assim, é de enaltecer a constante aposta em veículos energeticamente e ambientalmente benéficos, e as campanhas desenvolvidas junto do público mais jovem, com vista a enraizar nos

seus hábitos, a utilização do transporte público, que devem continuar a constituir uma prioridade para os Serviços. Ao nível da satisfação do utente, poder-se-iam desenvolver estudos junto das populações das diversas freguesias do concelho de Coimbra, para averiguar se estas se sentem satisfeitas com o serviço, isto é, se são bem servidas em termos de número de linhas, frequência de autocarros, etc.

Tendo consciência que nem todas as propostas apresentadas são viáveis de momento, atendendo às restrições financeiras porque que passam as autarquias do país, neste caso a Câmara Municipal de Coimbra e, conseqüentemente os S.M.T.U.C., julgo que seriam importantes e benéficas do ponto de vista de diversificação de serviços, nomeadamente a criação dos serviços “Shuttle” e Linha Noturna, pois visam suprimir falhas no serviço dos S.M.T.U.C., principalmente a Linha Noturna, pois tratando-se Coimbra da cidade dos estudantes, é incompreensível como não existe um serviço deste género. Por outro lado, a abertura de um novo Centro de Infomobilidade junto à Estação Velha – Coimbra A, seria de igual modo importante, suprimindo uma falha na estratégia de distribuição de postos de venda dos S.M.T.U.C., pois neste momento é uma zona que não se encontra abrangida. Ao nível da comunicação dos Serviços, do meu ponto de vista, seria benéfica uma revisão da sua estratégia, apostando fortemente ao nível de e-Marketing.

Espero que no futuro estas sugestões contribuam para a excelência de serviço dos S.M.T.U.C..

Anexos

Anexo I. - Política de Preços

a) Bilhetes Pré-Comprados, Passe Social Geral e Bilhete de Motorista

Títulos de Transporte	2009 – 2011	2012		Observações
Bilhetes Pré-Comprados			<i>Preço Por Viagem</i>	
3 Viagens	2,00€	2,20€	0,73€	Válidos para toda a rede
4 Viagens	-	2,50€	0,63€	
5 Viagens	-	3,15€	0,63€	
6 Viagens	-	3,80€	0,63€	
7 Viagens	-	4,40€	0,63€	
8 Viagens	-	4,65€	0,58€	
9 Viagens	-	5,25€	0,58€	
10 Viagens	-	5,80€	0,58€	
11 Viagens	6,10€	6,40€	0,58€	
Bilhete Para 1 Dia	3,20€	3,50€		
Bilhete Para 1 Dia "Família Numerosa"	0,50€	0,70€		Válido para toda a rede com limite de 7 viagens por dia
Passe Rede Geral	(mensal)	35,00€	35,00€	Válido para toda a rede com direito a estacionamento gratuito nos três parques de estacionamento da casa do sal
Bilhete de Motorista (Vendido a bordo da Viatura)	1,50€	1,60€		Válido apenas na própria viatura e para o percurso para que foi adquirido

b) Passes Sociais Especiais

	Títulos de Transporte		2009 – 2011	2012	Observações	
Passes Sociais Especiais	3ª Idade	Mensal	12,80€	17,50€	Válidos para toda a rede	
	Reformado/Pensionista por incapacidade	Mensal	12,80€	17,50€		
	Sénior +	Mensal	12,80€	14,00€	Deslocação com validade de 1 hora	
	Reformado/pensionista por incapacidade +	Mensal	12,80€	14,00€		
	Estudante	Mensal	23,00€	22,00€	Com direito a estacionamento gratuito nos três parques de estacionamento da casa do sal	
	Aposentado Municipal	Mensal	5,70€	6,00€		
	Funcionário Municipal	Anual	9,00€	12,00€		
	Bimodal (CP/SMTUC)	Mensal		35,00€	35,00€	Ver condições de acesso e utilização do bilhete entidade
	Combinado	Mensal		Gratuito nos SMTUC (Protocolo entre a CMC e as transportadoras JOALTO, MOISÉS CORREIA DE OLIVEIRA e TRANSDEV)		
	Apoio Social +	Anual		Gratuito nos SMTUC	12,00€	
Centro Histórico (elevador do Mercado/Linha Azul)	Anual		Gratuito nos SMTUC			

c) Bilhetes com Estacionamento

Títulos de Transporte	2009 – 2011	2012		Observações
			<i>Preço por Deslocação</i>	
2 Deslocações + Estacionamento	2,40€	2,60€	1,30€	Válidos para toda a rede
4 Deslocações + Estacionamento	4,00€	4,20€	1,05€	Deslocação com validade de 1 hora
Entidade 2 Deslocações + Estacionamento		1,95€	0,98€	Com direito a estacionamento gratuito nos três parques de estacionamento da casa do sal
Entidade 4 Deslocações + Estacionamento		3,15€	0,79€	Ver condições de acesso a utilização do bilhete entidade

Nas áreas de estacionamento a cargo dos SMTUC, o "Cartão Residente" tem uma taxa anual de 59,85€.

Zonas de Estacionamento de duração limitada (parcómetros):

Duração	Valor (€)	Duração	Valor (€)	Duração	Valor (€)	Duração	Valor (€)
0h15m	0,20	1h38m	0,95	2h35m	1,70	3h24m	2,45
0h22m	0,25	1h42m	1,00	2h39m	1,75	3h27m	2,50
0h30m	0,30	1h47m	1,05	2h42m	1,80	3h30m	2,55
0h37m	0,35	1h51m	1,10	2h46m	1,85	3h33m	2,60
0h45m	0,40	1h55m	1,15	2h49m	1,90	3h36m	2,65
0h52m	0,45	2h00m	1,20	2h53m	1,95	3h39m	2,70
1h00m	0,50	2h03m	1,25	2h56m	2,00	3h42m	2,75
1h04m	0,55	2h07m	1,30	3h00m	2,05	3h45m	2,80
1h08m	0,60	2h10m	1,35	3h03m	2,10	3h48m	2,85
1h12m	0,65	2h14m	1,40	3h06m	2,15	3h51m	2,90
1h17m	0,70	2h17m	1,45	3h09m	2,20	3h54m	2,95
1h21m	0,75	2h21m	1,50	3h12m	2,25	3h57m	3,00
1h25m	0,80	2h25m	1,55	3h15m	2,30	4h00m	3,05
1h30m	0,85	2h28m	1,60	3h18m	2,35		
1h34m	0,90	2h32m	1,65	3h21m	2,40		

Bolsas de Estacionamento - Parque de Estacionamento Mercado D. Pedro V:

Duração	Valor (€)	Duração	Valor (€)
0h15m	0,00€	1h45m	0,90€
0h30m	0,00€	2h00m	1,10€
0h45m	0,15€	2h15m	1,35€
1h00m	0,30€	2h30m	1,60€
1h15m	0,50€	2h45m	1,85€
1h30m	0,70€	3h00m	2,10€

Duração superior a 3 horas é adicionada o valor de 0,25€ por cada fracção de 15 minutos.

Bolsas de Estacionamento - Parques de Estacionamento Pólis I e II.

Duração	Valor (€)	Duração	Valor (€)
0h15m	0,20€	1h15m	0,60€
0h30m	0,30€	1h30m	0,70€
0h45m	0,40€	1h45m	0,75€
1h00m	0,50€	2h00m	0,80€

Duração superior a 2 horas é adicionada o valor de 0,05€ por cada fracção de 15 minutos.

d) "Yellow Bus Funtastic Coimbra"


Funtastic (apenas autocarro)		Funtastic + Basófilas	
Bilhete	Valor (€)	Bilhete	Valor (€)
Adulto	10,00€	Adulto	12,00€
Criança (5≤12)	5,00€	Criança (5≤12)	6,00€
Desconto	7,50€	Desconto	9,00€

e) Aluguer de Viaturas

Autocarro Urbano		Mini-Autocarro Mercedes Benz (15 lugares)	
Escalões	Valor (€)	Escalões	Valor (€)
I - Até 2 horas ou 30Km	59,00€	I - Até 4 horas ou 160Km	102,00€
II - Até 3 horas ou 50Km	89,00€	II - Até 7 horas ou 250Km	177,00€
III - Até 4 horas ou 75Km	129,00€		
IV - Até 7 horas ou 160Km	249,00€		

Anexo II. - Inquérito de Satisfação a Clientes

Inquérito

 SMTUC	Avaliação da Satisfação dos Clientes Utentes de Linhas Regulares	Linha nº ____ Data: __/__/__
--	---	---------------------------------

A COLABORAÇÃO DOS UTILIZADORES É FUNDAMENTAL PARA PRESTARMOS UM SERVIÇO COM QUALIDADE. Este questionário visa conhecer a sua opinião sobre o funcionamento dos SMTUC, de modo a que se possa apostar numa melhoria contínua dos serviços. Trata-se de um questionário ANÓNIMO.

Relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Cada questão deverá ser respondida em termos da:

Importância que lhe atribui (Pouco importante; Importante; Muito Importante) e do seu grau de

Satisfação (Muito insatisfeito; Insatisfeito; Satisfeito; Muito Satisfeito)

Caracterização do cliente / utilizador:

Sexo: Masculino Feminino

Idade: até 18 anos 19 a 25 anos 26 a 45 anos 46 a 55 anos 56 a 65 anos mais de 65

Tipo de cliente: Frequente (todos os dias) Ocasional (semanalmente) Excepcional / raramente

Motivo da utilização: Casa – Trabalho/Escola Compras / Lazer Deslocação em trabalho

Título de transporte: Passe Pré-comprado Bilhete agente-único Outro

Requisito	Importância			Satisfação			
	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
INFORMAÇÃO DISPONÍVEL							
1. Informação existente nas paragens relativa ao tempo que demora a chegar a próxima viatura							
2. Informação existente nas paragens relativamente a horários e linhas							
3. Informação existente na viatura							
4. Informação existente nos pontos de venda de títulos de transporte							
5. Informação dada pelo motorista, quando solicitada							
6. Informação disponibilizada na Internet							
QUALIDADE DO SERVIÇO							
7. Tempo de espera na paragem							
8. Segurança na viagem							
9. Facilidade de aquisição de título de transporte							
10. Facilidade de validar / utilizar o título de transporte							
11. Tempo de duração da viagem / rapidez da viagem							
12. Relação qualidade / preço do serviço prestado							
13. Horários adequados à sua necessidade							
14. Conforto e limpeza da viatura							
15. Conforto / abrigo dado pela paragem							
16. Lotação da viatura (nº de passageiros admitidos)							
17. Cumprimento dos horários							
18. Atendimento nos postos de venda							

(continua)

Requisito	Importância			Satisfação			
	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
CONTRIBUIÇÃO PARA A SOCIEDADE							
19. Preocupação dos SMTUC com o meio ambiente							
20. Existência de carros eléctricos (trolley, pantufinha)							
21. Utilização de viaturas menos poluentes							
22. Utilização de viaturas menos consumidoras de combustível							
23. Existência de passe social							
IMAGEM DA EMPRESA							
24. Qualidade de condução dos motoristas dos SMTUC							
25. Idade das viaturas							
26. Apresentação dos motoristas / funcionários							
27. Educação e simpatia dos motoristas / funcionários							
28. Profissionalismo / competência dos motoristas / funcionários							
29. Rapidez de resolução de problemas que tenha colocado aos SMTUC							
COMUNICAÇÃO COM OS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS							
30. Facilidade de solicitar esclarecimentos aos serviços administrativos							
31. Facilidade de apresentar uma reclamação.							
32. Rapidez de resposta a reclamações							
33. Facilidade de apresentar uma sugestão							
34. Clareza da informação recebida na sequência de pedido de esclarecimento, reclamação ou sugestão							

Tem conhecimento da existência do Centro de Infomobilidade e dos serviços lá prestados? S N

Serviços prestados pelos SMTUC no Centro de Infomobilidade

Importância			Satisfação			
1	2	3	1	2	3	4

Tem conhecimento do serviço de informação de horários dos SMTUC por telemóvel? S N

Serviço de informação de horários dos SMTUC por telemóvel

Importância			Satisfação			
1	2	3	1	2	3	4

Costuma utilizar o serviço de informação de horários dos SMTUC por telemóvel? S N

Pretende utilizar o serviço de informação de horários dos SMTUC por telemóvel ou prefere outros meios de informação?..... S N

O serviço de transporte satisfaz as suas necessidades: Poucas Quase Todas Todas

O que o levaria a utilizar mais vezes o transporte público:

Menor tempo de espera na paragem Rapidez da viagem Maior conforto

Menor preço do título de transporte Deslocar-me numa só viagem

Numa escala de 1 a 4 (1-mau; 2-insuficiente; 3-suficiente, 4-bom) como classifica o serviço dos SMTUC: ____

Muito obrigado pela sua colaboração

Nome e Apelido (do entrevistador)	Rubrica
_____	_____

Tratamento de Dados

No tratamento de dados, as respostas dos clientes ao inquérito são tratadas por questão, sendo os valores introduzidos nas respetivas células da folha de cálculo, a qual realiza o cálculo da importância e da satisfação quer numa escala de 0,5 a 2 para a importância e numa escala de 0,5 a 3 para a satisfação, quer ainda em valores percentuais.

Para cada questão o cálculo da sua importância foi feito do seguinte modo: a percentagem de resposta por escala de importância é multiplicada pelo respetivo fator de multiplicação, dividindo esse resultado por 2. Se for atribuída à questão um grau de pouca importância, tem um fator de multiplicação de 0,5, importante um fator de multiplicação de 1 e muito importante um fator de multiplicação de 2.

Por sua vez, para a satisfação utilizou-se um método semelhante: à percentagem de respostas por escala de satisfação multiplicou-se pelo respetivo fator de multiplicação, dividindo-se depois o resultado por 2. Se foi atribuída à questão um grau de muito insatisfeito, multiplicou-se por 0,5; insatisfeito, multiplicou-se por 1; satisfeito, multiplicou-se por 2; e muito satisfeito, multiplicou-se por 3.

Após o cálculo da importância e da satisfação para cada questão do inquérito, foi calculada uma importância média e satisfação média globais para a informação disponível, qualidade do serviço, contribuição para a sociedade, imagem da empresa e comunicação com os serviços administrativos. De seguida, apurou-se a média da satisfação global.

Anexo III. - Tratamento de Reclamações

Processo de tratamento de reclamações de utentes dos SMTUC

1 – Receção das reclamações por carta, *e-mail*, fax, livro de reclamações, telefone ou presencialmente, com registo no Livro de Reclamações ou no Imp 06-07 (Reclamações/sugestões), sendo encaminhadas para as Relações Públicas da empresa, que após a sua receção enviam uma comunicação tipo informando o reclamante que foi iniciado o tratamento da reclamação. Reclamações dirigidas ao Administrador Delegado são-lhe entregues diretamente e tratadas de acordo com o descrito no ponto 5;

2 – As RP analisam o teor da reclamação e dirigem-na ao Administrador Delegado, caso sejam referentes a Carreiras, Horários, Paragens e Pessoal, ou ao Diretor Delegado;

3 e 4 – A reclamação é registada num ficheiro Excel (Imp 06-08) e enviada ao Administrador Delegado. É enviada cópia da reclamação ao Diretor Delegado para que tenha conhecimento;

5, 6 e 7 – O Administrador Delegado analisa a reclamação e decide se trata do assunto pessoalmente ou se remete para uma das Chefias das Áreas;

8 – A Chefia da Área analisa a reclamação, investiga a sua fundamentação e elabora uma proposta de resposta à reclamação, que remete ao Administrador Delegado. Simultaneamente, a Chefia da Área preenche o rodapé do Imp 06-07;

9 – Se considerar adequado, a Chefia da Área inicia uma ação preventiva ou corretiva (Imp 06-07), dando conhecimento ao Gestor da Qualidade;

10 – O Administrador Delegado analisa a proposta de resposta e decide sobre a resposta a dar ao reclamante, resultando na aprovação da mesma ou na sua reformulação. A decisão é enviada às RP para informação ao reclamante;

11 e 12 – As RP registam, em ficheiro Excel a resposta à reclamação, preparam o seu envio ao reclamante e enviam o processo para o arquivo na Área respetiva. É enviada cópia da resposta à reclamação ao Diretor Delegado para conhecimento;

13 - A reclamação é registada num ficheiro Excel (Imp 06-08) e enviada ao Diretor Delegado;

14, 15 e 16 – O Diretor Delegado analisa a reclamação e decide se trata do assunto pessoalmente ou se remete para uma das Chefias das Áreas;

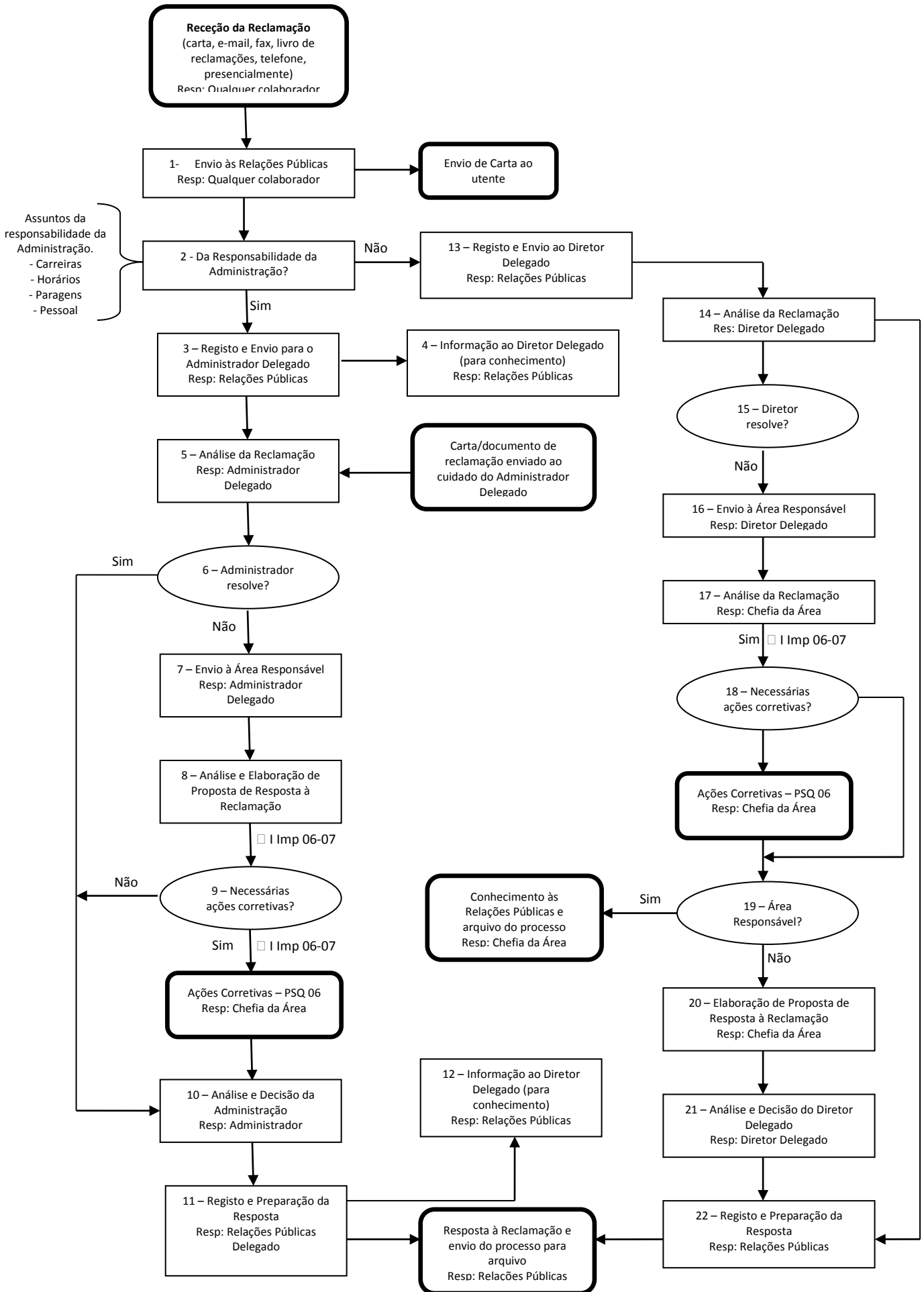
17 – A Chefia da Área analisa a reclamação e investiga a sua fundamentação. Simultaneamente, a Chefia da Área preenche o rodapé do Imp 06-07;

18 – Se considerar adequado, a Chefia da Área inicia uma ação preventiva ou corretiva (Imp 06-06), dando conhecimento ao Gestor da Qualidade;

19 – A Chefia da Área decide se trata do assunto pessoalmente. Em caso afirmativo dá conhecimento às RP e arquiva o processo. As RP registam em ficheiro Excel.

20 e 21 – Se a Chefia da Área não tratar do assunto pessoalmente, elabora uma proposta de resposta à reclamação, que remete ao Diretor Delegado, que analisa a proposta e decide sobre a resposta a dar ao reclamante, resultando na aprovação da mesma ou na sua reformulação. A decisão é enviada às RP para informação ao reclamante;

22 – As RP registam, em ficheiro Excel a resposta à reclamação, preparam o seu envio ao reclamante e enviam o processo para arquivo na Área respetiva;



Anexo IV. – Plano de Ação

• Produto/Serviço

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Novo Sistema de Bilhética	Fevereiro 2012	DSE/DSC	N/A
Centro de Formação de Condutores e Simulador de Viaturas pesadas de passageiros	1º Semestre 2012	DSP	N/A
Serviço "Shuttle" (Proposta)	Não Definido	DSP/GEP	N/A
Serviço Wi Fi – Net Bus (Proposta)	Não Definido	DSP/DSE	N/A
Linha "Fórum Coimbra" (Proposta)	Não Definido	DSP/GEP	N/A
Linha Noturna (Proposta)	Não Definido	DSP/GEP	N/A
Novos canais de venda (Proposta)	Não Definido	DSC/DSE	N/A

• Preço

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Novos títulos de transporte	Início de 2012	PCG/DSC	N/A
Passe Anual (Proposta)	Não Definido	DSC/PGC	N/A
Passe 30 dias (Proposta)	Não Definido	DSC/PGC	N/A

• Comunicação

Ação	Prazo de Execução	Responsável	Orçamento
Centro de Infomobilidade e "Marketing" de mobilidade	Não Definido	GEP/DSC	N/A
Ações de Gestão de Mobilidade	Não Definido	GEP/GQ	N/A
Ferramentas de Infomobilidade para a Gestão de Tráfego e Transportes Públicos	Não Definido	GEP/DSE/DSP	N/A
Centro Infomobilidade – II (Proposta)	Não Definido	DSC	N/A
Revisão da comunicação dos Serviços a nível de e-Marketing	Não Definido	DSC	N/A
Renovação Website	Não Definido	DSC/GSI	N/A
Criação canal no youtube	Não Definido	DSC	N/A
Workshops	Não Definido	GEP	N/A
Newsletters	Não Definido	DSC/DSP	N/A

Bibliografia

- Butler, R. S. (1911). Selling, Buying and Shipping Methods.
- Cohen, W. A. (2005). The Marketing Plan (5ª Edição ed.). Wiley.
- Dennis, L., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísion, P., & Rodrigues, J. V. (2004). Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing (10ª Edição ed.). Dom Quixote.
- Gronoroos, C. (2000). Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach (2ª Edição ed.). Wiley.
- Kerin, R. A., Hartley, S. W., Berkowitz, E. N., & Rudelius, W. (2008). Marketing (Tradução da 8ª Edição ed.). McGraw-Hill - Interamericana do Brasil.
- Kotler, P. (1986). Administração de Marketing: Análise, Planeamento, Implementação e Controlo (1ª Edição ed.). Editora Atlas, S.A.
- Kotler, P. (2000). Marketing para o Século XXI. Editorial Presença.
- Lambin, J. J. (2000). Marketing Estratégico. McGraw-Hill.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2000). Services Marketing: People, Technology, Strategy (7ª Edição ed.).
- McDonald, M., & Wilson, H. (2011). Marketing Plans - How to prepare them, how to use them. Wiley.
- Proença, J. F. (2008). Marketing aplicado aos Serviços Públicos - Casos de Estudo. Escolar Editora.
- Silverman, S. N. (1995). An Historical Review and Modern Assessment of The Marketing Concpet. 7th Marketing History Conference Proceedings.
- Westwood, J. (1999). Como redigir um Plano de Marketing. Publicações Europa-América, Lda.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2002). Services Marketing (3ª Edição ed.). McGraw-Hill.

Websites Consultados:

- www.smtuc.pt
- www.stcp.pt
- www.carris.pt
- www.ine.pt
- www.imtt.pt
- www.acap.pt
- www.antral.pt
- www.tfl.gov.uk